



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**CÁSSIO DE MATTOS DIAS**

**PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-  
FINANCEIRA  
DA IMPLANTAÇÃO DE UMA FÁBRICA DE COSMÉTICOS**

Brasília  
2015

**CÁSSIO DE MATTOS DIAS**

**PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-  
FINANCEIRA  
DA IMPLANTAÇÃO DE UMA FÁBRICA DE COSMÉTICOS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário  
de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-  
requisito para obtenção de Certificado de  
Conclusão de Curso de Pós-graduação  
*Lato Sensu* em Gestão Empresarial

Orientador: Marco Antônio Lucinda Ribeiro da Silva

Brasília  
2015

**CÁSSIO DE MATTOS DIAS**

**PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-  
FINANCEIRA  
DA IMPLANTAÇÃO DE UMA FÁBRICA DE COSMÉTICOS**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-  
graduação *Lato Sensu* em Gestão  
Empresarial

Orientador: Prof. Marco Antônio Lucinda Ribeiro da Silva

Brasília, 09 de maio de 2015.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

## **AGRADECIMENTO (S)**

Agradeço ao meu pai e minha mãe por sempre me apoiar e me amparar onde quer que eu esteja.

Agradeço também aos colegas e professores pelas dúvidas tiradas e pelo aprendizado compartilhado.

E por último agradeço ao professo Marco Antônio pelo pronto atendimento na orientação deste projeto.

## RESUMO

O sonho da independência financeira está enraizado na mente dos brasileiros. A possibilidade de abrir um negócio próprio é algo que está cada vez mais possível, dada a facilidade em se obter crédito que a expansão do mercado. Porém, o sucesso do futuro negócio não é algo garantido. A taxa de mortalidade de empresas é alta e um bom planejamento é algo imprescindível para que o novo negócio tenha êxito. O presente trabalho tem como objetivo avaliar a implementação de uma fábrica de cosméticos em Brasília, a Faz Bem! Cosméticos Naturais. Para isso, foi feito um estudo da literatura para obter informações pertinentes ao tema. Em seguida foram realizadas pesquisas com os consumidores e varejistas para entender o mercado. Por último, análises econômicas e financeiras foram realizadas com o intuito de avaliar a viabilidade deste projeto. Foi concluído que o negócio é viável econômico e financeiramente.

**Palavras-chave:** Plano de negócios. Empreendedorismo. Cosméticos.

## **ABSTRACT**

The dream of financial independence is rooted in the minds of Brazilians. The possibility of opening a business is something that is increasingly possible, given the ease of obtaining credit and market expansion. However, the success of future business is not guaranteed. The mortality rate of firms is high and good planning is absolutely imperative for the new business to succeed. The present study aims to evaluate the implementation of a cosmetic factory in Brasilia, the Faz Bem! Cosmetics Naturals. For this, a study was done in the literature for information relevant to the topic. Then the searches were conducted with consumers and retailers to understand the market. Finally, economic and financial analyzes were performed in order to assess the feasibility of this project. It was concluded that the business is financially feasible and economic.

**Key words:** Business Plan. Entrepreneurship. Cosmetics.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Variação anual da indústria brasileira.....	40
Tabela 2 – Mercado mundial de cosméticos, perfumes e higiene pessoal.....	41
Tabela 3 – Preços de venda.....	46
Tabela 4 – Investimentos iniciais.....	49
Tabela 5 – Caixa mínimo.....	51
Tabela 6 - Capital de Giro.....	51
Tabela 7 - Estimativa de Faturamento.....	51
Tabela 8 - Estimativa de custo unitário.....	52
Tabela 9 - Custos de comercialização.....	53
Tabela 10 - Custos dos materiais diretos.....	53
Tabela 11 - Estimativa de custos com mão de obra.....	54
Tabela 12 - Estimativa de custo com depreciação.....	54
Tabela 13 - Estimativa de custos fixos mensais.....	55
Tabela 14 - Demonstrativo de Resultado.....	55
Tabela 15 - Projeção de Resultado.....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplos de questões da metodologia 6W2H.....	16
Quadro 2 – Análise externa.....	18
Quadro 3 – Aspectos importantes do ambiente interno de uma organização.....	19
Quadro 4 – Ciclo de vida de uma empresa.....	21
Quadro 5 – Vantagens e desvantagens dos sistemas de custeio.....	29
Quadro 6 – Exemplo de planilha para apresentar o balanço patrimonial.....	32
Quadro 7 – Lista de produtos.....	44



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz de preços.....	25
Figura 2 – Exemplo de organograma funcional de uma empresa.....	27
Figura 3 – Formula básica do ponto de equilíbrio.....	34
Figura 4 – Renda média mensal familiar – Distrito Federal.....	42
Figura 5 – População residente, por escolaridade – Distrito Federal.....	42
Figura 6 – Fluxo de venda.....	46
Figura 7 – Organograma.....	48
Figura 8 – Formula do ponto de equilíbrio.....	57
Figura 9 – Formula da lucratividade.....	57
Figura 10 – Formula da rentabilidade.....	58
Figura 11 – Formula do payback.....	58

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
1 REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
1.2 O plano de Negócios .....	14
1.3 Estrutura do Plano de Negócios .....	14
1.4 Sumário Executivo .....	15
1.5 Descrição de Empresa .....	16
1.6 Planejamento Estratégico .....	16
1.6.1 <i>Declaração de Visão</i> .....	17
1.6.2 <i>Declaração de Missão</i> .....	17
1.6.3 <i>Análise SWOT</i> .....	18
1.6.3.1 <i>Análise do Ambiente Externo – Oportunidades e Ameaças</i> .....	18
1.6.3.2 <i>Análise do Ambiente Interno – Forças e Fraquezas</i> .....	19
1.7 Produtos e Serviços .....	19
1.7.1 <i>Estratégia de Produto</i> .....	21
1.7.2 <i>Tecnologia</i> .....	22
1.8 Plano de Marketing .....	22
1.8.1 <i>Distribuição e Venda</i> .....	23
1.8.2 <i>Publicidade</i> .....	23
1.8.3 <i>Preço</i> .....	25
1.9 Plano Operacional .....	26
1.9.1 <i>Estrutura Funcional</i> .....	26
1.9.2 <i>Produção</i> .....	28
1.9.3 <i>Custos</i> .....	28
1.9.4 <i>Qualidade</i> .....	30
1.10 Plano Financeiro .....	30
1.10.1 <i>Balanço</i> .....	30
1.10.2 <i>Fluxo de Caixa</i> .....	32
1.10.3 <i>Custos</i> .....	33
1.10.4 <i>Demonstração de Resultado</i> .....	33
1.10.5 <i>Ponto de Equilíbrio</i> .....	34
1.10.6 <i>Payback</i> .....	34
2 METODOLOGIA .....	35
2.2 Classificação da Pesquisa .....	35
2.3 Coleta de Dados .....	35

3	PLANO DE NEGÓCIO .....	37
3.2	Sumário Executivo .....	37
3.3	Descrição da Empresa .....	37
3.4	Planejamento Estratégico .....	38
3.4.1	<i>Missão</i> .....	38
3.4.2	<i>Visão</i> .....	38
3.4.3	<i>Análise do Ambiente Externo</i> .....	38
3.4.3.1	<i>Fatores Econômicos</i> .....	38
3.4.3.2	<i>Fatores Socioculturais</i> .....	40
3.4.3.3	<i>Fatores Políticos/Legais</i> .....	42
3.4.3.4	<i>Fator Tecnológico</i> .....	42
3.4.4	<i>Análise de SWOT</i> .....	42
3.4.5	<i>Mercado</i> .....	43
3.4.6	<i>Produtos e Serviços</i> .....	43
3.5	Plano de Marketing .....	44
3.5.1	<i>Distribuição e Venda</i> .....	44
3.5.2	<i>Preço</i> .....	45
3.5.3	<i>Publicidade</i> .....	45
3.6	Plano Operacional .....	46
3.6.1	<i>Estrutura Funcional</i> .....	46
3.6.2	<i>Produção</i> .....	47
3.6.3	<i>Custos</i> .....	47
3.6.4	<i>Qualidade</i> .....	47
3.7	Plano Financeiro .....	48
3.7.1	<i>Investimento Inicial</i> .....	48
3.7.2	<i>Capital de Giro</i> .....	49
3.7.3	<i>Faturamento Mensal</i> .....	50
3.7.4	<i>Custo Unitário de Matéria Prima</i> .....	50
3.7.5	<i>Custos de Comercialização</i> .....	51
3.7.6	<i>Custos dos Materiais Diretos</i> .....	52
3.7.7	<i>Custos com Mão de obra</i> .....	52
3.7.8	<i>Depreciação</i> .....	52
3.7.9	<i>Custos Fixos</i> .....	53
3.7.10	<i>Demonstrativo de Resultados</i> .....	54
3.7.11	<i>Projeções</i> .....	54
3.7.12	<i>Ponto de Equilíbrio</i> .....	55
3.7.13	<i>Lucratividade</i> .....	55

3.7.14 Rentabilidade.....	55
3.7.15 Payback.....	56
CONCLUSÃO .....	57
REFERÊNCIAS .....	58
APÊNDICE A – PLANO DE PRODUÇÃO .....	60
APÊNDICE B – PLANO DE PRODUÇÃO .....	61
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AO CONSUMIDOR.....	62
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AO VAREJISTA.....	64
APÊNDICE E – MATRIZ SWOT.....	66

## INTRODUÇÃO

O mundo vem sofrendo mudanças significativas no que diz respeito aos cuidados com a saúde e com a estética. A utilização de produtos estéticos não é de exclusividade feminina e cada vez mais pessoas estão aderindo a esse tipo de produto conforme o poder aquisitivo da população aumenta. No Brasil, no ano de 2011 o faturamento bruto das indústrias de cosméticos foi de R\$ 29,4 bilhões. Isto mostra um crescimento de 7,7% em relação ao ano anterior, segundo informações da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos).

Dentre os motivos para este crescimento estão a participação cada vez mais ativa da mulher no mercado de trabalho, as novas tecnologias que estão agregando maior valor ao produto com custos reduzidos, os novos produtos lançados que aumentam mais a diversidade e a expectativa de vida crescente.

Dito isto, este projeto tem como finalidade avaliar a viabilidade econômico-financeira da implementação de uma fábrica de cosméticos que tem em sua formula extratos vegetais naturais, criando assim cosméticos que proporcionem benefícios terapêuticos a seus usuários, os chamados fitocosméticos.

A cada ano no Brasil são abertas aproximadamente 1,2 milhões empresas. Destas, em média, 24% não sobrevivem ao primeiro ano de existência segundo o SEBRAE. Esta alta taxa de mortalidade se dá em parte pela falta de planejamento. O Plano de negócios é uma ferramenta importante para o planejamento da viabilidade de um novo negócio.

O objetivo geral do presente projeto é avaliar a viabilidade econômico-financeira da implantação de uma fábrica de cosméticos. Para atingir ao objetivo principal, buscaremos atingir determinados objetivos específicos, como:

- Definir todas as etapas e os conceitos do plano de negócios;
- Definir os passos do planejamento estratégico;
- Aplicar os métodos estudados no desenvolvimento do plano de negócios;
- Definir os indicadores financeiros do negócio estudado.

Com tais objetivos em mente, o projeto foi então estruturado em 3 capítulos.

O primeiro capítulo apresenta uma análise do referencial teórico apresentando as principais publicações sobre o assunto. Temas importantes foram detalhados e em cada tema foi incluída a posição diversos autores.

O segundo capítulo é formado pela metodologia de pesquisa aplicada. É feita uma descrição dos métodos de coleta de dados e como os dados foram tratados.

No terceiro capítulo é apresentado o Plano de Negócio em si. Seguindo a ordem sugerida pelo Manual Como Elaborar um Plano de Negócio, disponibilizado pelo SEBRAE, este capítulo apresenta várias análises com intuito de alcançar os objetivos propostos.

Como justificativa do presente projeto, podemos afirmar que independência financeira é algo almejado pela grande maioria das pessoas que sonham um dia abrir seu próprio negócio. Este desejo de ser seu próprio patrão impulsiona a realização de cursos, contratação de empresas especializadas e principalmente a criação de produtos que agreguem valor ao futuro cliente.

O empreendedorismo está na essência brasileira. Aproximadamente 15 milhões de pessoas estão abrindo um novo negócio ou tem um há menos de quatro anos (DORNELAS, 2008, p.2). Segundo informações do Registro Mercantil, em 2011, 608.510 empresas foram registradas no Brasil.

Para que um novo empreendimento obtenha sucesso é preciso muito planejamento. Questões como a viabilidade financeira, investimento e mercado em que se pretende devem ser estudadas a fundo para que o novo negócio não comece já condenado ao fracasso.

Um plano de negócio feito de forma correta garante que todas as questões sejam levantadas como o risco, público alvo, infraestrutura, investimento em marketing entre outras. Sendo assim, pode-se averiguar possíveis oportunidades e ameaças do mercado, bem como investimento inicial, *payback* e esforço que será despendido para a abertura da empresa. O plano de negócios pode ser utilizado também para apresentar a possíveis investidores a viabilidade do negócio e assim conseguir mais recursos de terceiros.

Como o mercado de cosméticos está em uma fase de crescimento exponencial, o plano de negócios é a ferramenta correta para avaliar a viabilidade de se investir neste tipo de negócio, visando o lucro e a responsabilidade socioambiental.

O desenvolvimento do plano de negócios é viável, pois os conhecimentos adquiridos na pós-graduação de Gestão Empresarial, aliado aos conhecimentos adquiridos na graduação em Administração de Empresas oferecem subsídios para que o estudo seja feito no tempo disponibilizado de três meses.

O projeto se limita a estudar as ferramentas e colocá-las em prática na construção do plano de negócios e verificação da viabilidade econômica e financeira para a abertura de uma fábrica de cosméticos. As ações levantadas neste plano não serão necessariamente aplicadas neste momento, uma vez que para abrir uma nova empresa outros fatores são impactantes, como investimento e disponibilidade de tempo.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.2 O plano de Negócios**

O plano de negócios é um documento que serve para descrever os objetivos da organização e verificar a viabilidade da abertura deste novo negócio. Mostra também os passos que devem ser dados e alternativas mais rentáveis no que diz respeito a processos e estrutura. Sendo assim, ele pode antecipar as ações e verificar possíveis problemas no planejamento antes mesmo de colocar o projeto em execução.

Segundo Dornelas (2008, p. 12):

O plano de negócios não passa de uma análise de cenário sofisticada, em que você trabalha identificando a oportunidade, entendendo quem é o seu cliente e descobrindo formas de como chegar até ele. Além disso você verá o que é possível. Se conseguir implementar sua visão, o planejamento o ajudará a imaginar o futuro, você adquirirá um sentido de como o negócio pode crescer.

Entende-se que o plano de negócios nada mais é que uma análise cujo objetivo é identificar as oportunidades do mercado e planejar a melhor forma de aproveitar essas oportunidades.

De acordo com Biagio e Batocchio (2005, p. 3) o plano de negócios é um documento usado para descrever o negócio e apresentar a empresa aos fornecedores, investidores, clientes, parceiros, empregados, etc.

Conforme exposto no Manual Como Elaborar um Plano de Negócio disponibilizado pelo SEBRAE, caso bem utilizado, o plano de negócios pode gerar informações acerca do mercado em que se deseja atuar, considerando os clientes, fornecedores, processos e investimentos.

### **1.3 Estrutura do Plano de Negócios**

Para Dornelas (2008, p. 44), existem três tipos de planos: O que se destina aos investidores com um modelo mais preciso e pontual, o operacional destinado ao empreendedor e seus colaboradores de desenvolvimento e o compacto que mostra uma concepção geral e aborda todos as áreas como financeira, pessoal, processos, etc.

Sendo assim, segundo Biagio e Batocchio (2005, p. 10) um bom plano de negócios deve ter a seguinte estrutura básica:

- Capa



- Índice
- Sumário Executivo
- Descrição da Empresa
- Planejamento Estratégico
- Produtos e Serviços
- Análise de Mercado
- Plano de Marketing
- Plano Operacional
- Plano Financeiro
- Plano de Investimentos
- Anexos

Este é um modelo básico, mas não quer dizer que deve ser usado desta exata maneira. Dependendo dos objetivos do plano, um ou outro tópico pode ser retirado com o objetivo de deixar mais enxuto, porém é muito recomendado utilizar todos os tópicos, pois assim servirá de base para futuros estudos organizacionais.

Na continuação será tratado cada tópico da estrutura que será utilizado para o desenvolvimento do plano de negócios.

#### **1.4 Sumário Executivo**

De acordo com Carlos Martins, o sumário executivo é a última coisa a ser escrita em um plano de negócios. É nele que serão expressas todas as informações sobre todas as áreas, enfatizando o potencial do negócio. É nesta seção que são apresentados os principais tópicos do plano e fornece um rápido entendimento e avaliação do plano em geral. (Carlos Martins, 2015)

Segundo Biagio e Batocchio (2005, p. 16), um sumário executivo bem elaborado responde as questões do 6W2H, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Exemplos de questões da metodologia 6W2H

O quê? (What?)	O que o plano pretende? O que está sendo apresentado? O que é a empresa? Qual o produto/serviço da empresa?
Onde? (Where?)	Onde a empresa está localizada? Onde está o mercado/cliente da empresa? Por quê?
Por quê? (Why?)	Por que a empresa elaborou um plano de negócios? Por que a empresa precisa de recursos?
Como? (How?)	Como a empresa empregará o recurso? Como está a saúde financeira do negócio? Como está crescendo a empresa?
Quanto? (How many?)	De quanto recurso a empresa necessita? Quanto será o retorno do investimento?
Quando? (When?)	Quando o negócio foi criado? Quando a empresa precisará de recursos? Quando ocorrerá o retorno sobre os recursos?
Quem? (Who?)	Quem realizará as tarefas? Quem elaborou o plano de negócios?
Qual? (Which?)	Qual é o produto/serviço da empresa? Qual a lucratividade da empresa?

Fonte: Biagio e Batocchio (2005, p. 16).

## 1.5 Descrição de Empresa

Este campo deve ser utilizado para descrever todas as características da empresa. Sua estrutura legal, localização, formas de análise de risco entre outras. Deve-se descrever também as projeções futuras de pesquisa e desenvolvimento, as características dos produtos e serviços e como a empresa pode beneficiar seu cliente.

Biagio e Batocchio (2005, p. 19), afirmam que esta seção deve responder algumas perguntas, como: Qual o ramo de atividade da sua empresa? Quem serão seus clientes? O que ela irá oferecer aos seus clientes e de que maneira? Qual será sua localização? Qual será sua área de atuação (regional, nacional ou internacional)? Qual o estágio atual de desenvolvimento da empresa?

Com este detalhamento o leitor do plano consegue identificar facilmente as características da organização e entender os demais tópicos do plano.

## 1.6 Planejamento Estratégico

Neste tópico do plano de negócios são definidas as estratégias que a empresa irá utilizar para alcançar seus objetivos e reduzir os riscos. São definidos também os objetivos, metas, missão e valores da futura organização.

Sobre o planejamento estratégico Kotler (2000, p. 86) diz:

É o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de

um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

Sendo assim, o planejamento estratégico é o trabalho desenvolvido com o objetivo de preparar a organização para as mudanças ambientais. Essa ferramenta deve ser utilizada pela empresa até que se torne intima e os pontos incorretos serem corrigidos com a própria utilização.

A seguir serão tratados os tópicos principais do planejamento estratégico que norteiam a organização: visão, missão, análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, definição dos objetivos e metas e formulação e implementação das estratégias.

#### *1.6.1 Declaração de Visão*

Biagio e Batocchio (2005 p. 35) dizem que a declaração de visão deve ser elaborada pela alta gerencia e que com a participação de todos na organização pode agregar mais credibilidade. Eles afirmam também que a declaração de visão mostra o compromisso da organização com a sociedade.

Ainda segundo os autores, a visão não deve apresentar dados quantitativos e sim motivação, orientação, imagem e filosofia que servirão como guia para a organização, apontando um caminho para o futuro motivando a todos.

#### *1.6.2 Declaração de Missão*

Concluída a declaração de visão o próximo passo será declarar a missão. A missão é onde se deve colocar a razão da empresa existir, ou seja, seu propósito e o que faz.

Kotler (2000, p. 88) diz que uma boa declaração de missão segue três características básicas:

- São concentradas em um número limitado de metas, não podendo ser muito ambiciosas.
- Destacam as melhores políticas e valores que a organização pretende honrar, ou seja, como irá lidar com as pessoas, acionistas, fornecedores e outros grupos importantes para o negócio.
- Definem os principais escopos que a empresa irá trabalhar, como o escopo competitivo, escopo funcional, escopo mercadológico entre outros.

### 1.6.3 Análise SWOT

Segundo Kotler (2000, p. 98), “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e denominada análise SWOT (dos termos em inglês *strenghts, weaknesses, opportunities, threats*)”

#### 1.6.3.1 Análise do Ambiente Externo – Oportunidades e Ameaças

Kotler (2000, p. 98) diz que a empresa deve considerar cada força macro ambiental (econômico-demográfica, político-legal, sociocultural e tecnológica) e todos os agentes micro ambientais que afetam a obtenção de lucro como os clientes, concorrentes, fornecedores e distribuidores. A empresa deve estar preparada para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes.

Certo e Peter (1993, p. 113) informa que a análise do ambiente externo é útil para entender a situação global da organização. Entende-se que qualquer questão enfrentada pela empresa pode ser estudada e prevista com esta análise.

Ainda segundo Certo e Peter (1993, p. 117) algumas questões são essenciais para que um estudo do ambiente externo seja feito com eficácia e criou uma tabela com essas questões que pode ser conferida abaixo:

Quadro 2 – Análise externa

<b>Oportunidades</b>	<b>Riscos</b>
Entrar em novos mercados ou segmentos?	Provável entrada de novos concorrentes?
Aumentar a linha de produtos?	Aumento das vendas de produtos substitutos?
Diversidade de produtos relacionados?	Crescimento mais lento do mercado?
Incluir produtos complementares?	Política governamental adversa?
Integração vertical?	Crescente pressão competitiva?
Capacidade de mudar para melhor grupo estratégico?	Vulnerabilidade à recessão e aos ciclos do negócio?
Complacência com empresas rivais?	Crescente poder de barganha dos clientes ou fornecedores?
Crescimento de mercado mais rápido?	Mudança de necessidades e gostos dos compradores?
Outros?	Mudança demográfica adversa?
	Outros?

Fonte: Certo e Peter (1993, p. 117).

Ao estudar o ambiente e levantar essas questões, a análise do ambiente externo pode contemplar os possíveis efeitos que as esferas legais, mercadológicas e econômicas terão na organização.

### 1.6.3.2 *Análise do Ambiente Interno – Forças e Fraquezas*

A análise do ambiente interno estuda os pontos fortes e pontos fracos da empresa perante o mercado.

Certo e Peter (2004, p. 29) dizem que o ambiente interno é o que está dentro da organização e é o que mais implica de forma imediata na administração. Os autores afirmam também que estes componentes são mais fáceis de serem controlados.

No quadro 3 segue os aspectos mais importantes de uma análise do ambiente interno:

Quadro 3 – Aspectos importantes do ambiente interno de uma organização

<b>Aspectos organizacionais</b>	<b>Aspectos de pessoal</b>
Rede de comunicação	Relações trabalhistas
Estrutura da organização	Práticas de recrutamento
Registro de sucessos	Programas de treinamento
Hierarquia de objetivos	Sistema de avaliação de desempenho
Política, procedimentos e redes	Sistema de incentivos
Habilidade da equipe administrativa	Rotatividade e absenteísmo
<b>Aspectos de marketing</b>	<b>Aspectos de produção</b>
Segmentação do mercado	Layout das instalações da fábrica
Estratégia do produto	Pesquisa e desenvolvimento
Estratégia de preço	Uso da tecnologia
Estratégia de promoção	Aquisição de matéria-prima
Estratégia de distribuição	Controle de estoques
	Uso de subcontratação

Fonte: Certo e Peter (2004, p. 31).

## 1.7 **Produtos e Serviços**

À descrição dos produtos e serviços, deve ser dada atenção especial, pois é com essa descrição que os investidores irão comprar a ideia. É também um modo interessante de comparar com a concorrência e tentar perceber onde os concorrentes erram e onde acertam. (Biagio e Batocchio, 2005, p. 103).

Segundo Bangs (1999, p. 37), algumas perguntas devem ser feitas e descritas no plano com o intuito de conhecer melhor o produto e o valor que será agregado, conforme abaixo:

- 1- O que você está vendendo?

O ideal é que a empresa ofereça algo a mais no processo da venda de produtos. Não apenas vender o produto em questão, mas agregar outros benefícios aos seus clientes.

- 2- Quais são os benefícios (em contraposição às características) do que você está vendendo?

Além do produto, o que seu cliente pode esperar da sua empresa.

- 3- De que maneira seus produtos e/ou serviços diferem dos da concorrência?

Melhorar a localização e oferecer descontos são ações que podem diferenciar o produto em relação ao concorrente.

- 4- Se seu produto é novo, atualizado ou de alguma forma digno de nota, o que o torna diferente?

Todo produto novo deve ser lançado no mercado e isso gera altos custos e riscos.

- 5- Se sua linha de produto ou serviço não é especial, porque as pessoas comprariam de você?

Oferecer serviços que facilitam a vida das pessoas é algo que agrega valor ao produto.

É neste tópico também que se deve incluir todo o processo de fabricação do produto, da entrada da matéria prima até a embalagem e estocagem no caso de indústrias. Caso a empresa for varejista, deve-se constar toda informação do produto bem como dados do fornecedor. Questões legais também devem constar como direitos intelectuais, registros, patentes, etc.

De acordo com Biagio e Batocchio (2005) o produto tem um ciclo de vida dividido em quatro etapas de desenvolvimento: nascimento, crescimento, manutenção e declínio, com as características definidas no quadro abaixo:

#### Quadro 4 – Ciclo de vida de uma empresa

<b>Etapas</b>	<b>Características</b>
Nascimento	<p>Elevadas despesas de promoção</p> <p>Grande esforço para tornar a marca reconhecida pelo mercado</p> <p>Preços mais altos em função da baixa produtividade</p> <p>Custos tecnológicos de produção elevados em função da pequena margem para depreciação</p> <p>Margens de lucro estreitas devido ao valor que o mercado se dispõe a pagar</p> <p>Custos fixos elevados em função da produção em pequenos lotes</p> <p>Fluxo de caixa negativo, pois os investimentos são altos e as vendas, baixas</p>
Crescimento	<p>A receita aumenta em função do aumento das vendas</p> <p>Melhora a relação promoção e vendas</p> <p>Custos fixos diminuem em função do aumento do tamanho dos lotes</p> <p>Fluxo de caixa tende a ser negativo, pois a demanda de investimentos supera a capacidade de geração de lucros</p>
Manutenção	<p>A taxa de crescimento das vendas diminui e tende a estabilizar-se</p> <p>O consumidor acostumou-se ao produto e pressiona por redução de preços</p> <p>As vendas se mantêm no nível de crescimento do mercado</p> <p>Os custos fixos se estabilizam em função da estabilidade dos lotes</p> <p>Inicia-se o processo de retorno do investimento sobre a P&amp;D</p>
Declínio	<p>Desaparecimento do produto do mercado em função do declínio insustentável das vendas</p> <p>Tentativas de promoções e descontos não são capazes de recuperar a receita com o produto</p> <p>Já existe produto tecnologicamente superior no mercado, que ganha terreno rapidamente. Quando o produto substituto é da própria empresa, o processo é denominado "canibalismo"</p>

Fonte: BIAGIO e BATOCCHIO (2005)

Conhecer os motivos do declínio de um produto é de extrema importância, pois evita que investimento seja feito de forma equivocada gerando prejuízo para a organização.

##### 1.7.1 Estratégia de Produto

Para introduzir um novo produto no mercado aconselha-se o desenvolvimento de um período de testes para avaliar a aceitação.

Segundo Biagio e Batocchio (2005, P. 108):

Para avaliar a reação dos concorrentes, a taxa de adoção do produto e a reação dos varejistas ou atacadistas, deve-se introduzir o produto experimentalmente num mercado pré-selecionado. Durante essa fase, o produto recebe modificações devido às reações apresentadas e, ao final do teste, definem-se, além dos aspectos funcionais, os atributos como: marca, logomarca, embalagem, cor, *design* e qualidade.

Assim, é possível que o produto sofra as melhorias necessárias antes de ser disponibilizado ao mercado em geral e que o planejamento seja feito de acordo com informações coletadas em campo.

### 1.7.2 Tecnologia

Neste tópico deve-se descrever toda tecnologia que será empregada na industrialização da matéria prima. Deve-se fazer uma análise detalhada das máquinas, processos e investimento necessários.

Biagio e Batocchio (2005, p. 112) dizem que é preciso identificar todas as tecnologias da cadeia de valores, das mais sofisticadas às mais simples. Desenvolver uma estratégia de aplicação da tecnologia também se faz necessária pois a cada momento existem novas ferramentas com um melhor custo benefício.

## 1.8 Plano de Marketing

O plano de marketing é responsável por descrever como o cliente terá conhecimento do produto oferecido pela empresa. Por mais que o produto seja único e inovador, sem um bom plano de marketing ele não alcançará o potencial consumidor.

Segundo Biagio e Batocchio (2005, p. 137):

Por meio do plano de marketing a empresa deve demonstrar sua capacidade em tornar o produto/serviço conhecido pelos seus clientes, assim como despertar nos mesmos o desejo de compra-lo. Assim, um bom plano de marketing deve conter:

A forma que a empresa utilizará para que seus produtos ou serviços tornem-se conhecidos pelos clientes.

A forma como a empresa despertará em seus clientes a necessidade de adquirir seus produtos ou serviços.

A forma como a empresa fará com que os consumidores lembrem-se da sua marca no momento da compra.

Como a empresa se comunicará com seus consumidores.

A definição da estrutura de vendas e a estrutura de distribuição dos produtos ou serviços da empresa.

É importante conter os meios em que a empresa deseja divulgar seus produtos e/ou serviços levando em consideração o nicho de mercado desejado. Além disso, todos os outros aspectos que envolvam a imagem do produto, o processo de venda e pós-venda e definição de como o produto chegará ao cliente deve ser tratado nesse tópico.

De acordo com Bernadi (2006, p. 121):

Um bom plano de marketing é ponto crítico e vital ao projeto, pois dele derivam todas as projeções subsequentes, demonstrando os dados e subsídios



necessários à sustentação do modelo de negócios e as informações pertinentes que irão compor o plano de negócios em suas partes específicas.

Entende-se que o plano de marketing é parte vital para o plano, pois a partir dele outros estudos podem ser feitos de forma mais segura e fiel ao negócio.

### *1.8.1 Distribuição e Venda*

O desenvolvimento de um processo de venda que alcance o máximo de clientes possível deve ser feito no plano de marketing. O objetivo é que se estude a melhor forma de fazer com que o produto chegue ao cliente.

Biagio e Batocchio (2005, p. 144) dizem que existem duas maneiras genéricas de levar os produtos até o cliente. A venda direta e a venda indireta. Na venda direta a equipe de vendas é própria com vendedores contratados e treinados pela própria empresa. No caso da venda indireta outras empresas efetuam a venda de seus produtos. Algumas empresas adotam uma estratégia mista onde vendem para os atacadistas e mantêm um balcão de vendas próprio.

A escolha da forma de distribuição também deve ser levantada no projeto. A localização deve ser estudada para cada tipo de produto e o custo o menor possível.

Bangs Jr. (1999, p. 45) afirma o seguinte:

O desafio é entregar seus produtos e serviços ao cliente de maneira econômica. Parte disso é em função da sua localização. Uma localização conveniente (...) permite que os clientes o encontrem mais facilmente e dá a você a possibilidade de apresentar seus bens e serviços a eles de uma maneira mais favorável. O outro aspecto tem a ver com as práticas de venda, como você convence seu cliente potencial que, de fato, tem a solução para as necessidades dele ou dela.

Uma boa localização pode reduzir os custos de distribuição e oferecer um valor a mais para o cliente como agilidade na entrega. Escolher a melhor forma de vender e distribuir os produtos é algo que tratará menores custos e irá agregar valor ao cliente.

### *1.8.2 Publicidade*

O lançamento do produto do mercado deve ser feito escolhendo o melhor meio de comunicação que atinja o público alvo. Biagio e Batocchio (2005, p. 161) dizem que existem várias ações de comunicação que podem ser feitas e que o importante é que se escolha aquela com o melhor custo/benefício e a mais adequada para a empresa.

Eles informam também que as ações de propaganda dependem do tipo de negócio da empresa e o mercado em que está inserida e listam algumas considerações imprescindíveis para um bom plano de ação de comunicação:

Definir claramente o objetivo a ser atingido com a implementação da ação de comunicação e marketing.  
 Definir claramente o perfil do público-alvo da ação de comunicação e marketing.  
 A ação de comunicação e marketing deverá ser capaz de orientar e sensibilizar o cliente-alvo.  
 A empresa deverá estabelecer alguma forma de medida do retorno da ação de comunicação e marketing implementada.  
 Definir antecipadamente o tempo de duração da ação de comunicação e marketing.  
 Calcular a relação custo x benefício da ação de comunicação e marketing.  
 (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 162)

De acordo com Bernadi (2006, p. 137) a publicidade tem como objetivo transmitir a identidade, filosofia e conceito da empresa, produto ou serviço ao mercado. Tudo isso com o objetivo de persuadir o potencial consumidor a virar cliente. Ainda de acordo com o autor, depois de entender o produto e o mercado que se quer chegar o passo seguinte é escolher a melhor forma de alcançar o cliente, optando entre sites, rádio, televisão, banners entre outras possibilidades.

Bangs (1999, p. 47) faz algumas considerações sobre alguns tipos de publicidade. O autor informa que uma propaganda incorreta ou a escolha do meio errado pode custar o futuro da empresa ou do produto. A publicidade boca a boca não é recomendada, pois não é eficiente por não atingir a quantidade de pessoas desejáveis. A organização deve se preocupar em não gerar insatisfação, pois nesse caso a publicidade boca a boca pode se tornar um grande vilão. Ainda sobre os meios de publicidade ele diz o seguinte:

(...) “você pode economizar dinheiro fazendo sua própria publicidade”. Esse é um erro caro, que muitos iniciantes cometem. Publicidade ineficaz é cara. Publicidade que funciona e que informa honesta, precisa e eficazmente o seu mercado vale os custos iniciais aparentemente altos. Publicidade envolve marca, logotipo, papel timbrado, cartões de visita, tudo o que o público capta como sendo a imagem do seu negócio. Sua imagem e seu posicionamento são por demais importantes para ser feito por você. Além disso, você tem um negócio para tocar.

A publicidade da empresa deve ser feita por uma empresa especializada por ter o conhecimento acerca da atividade.

### 1.8.3 Preço

A formação do preço deve seguir alguns conceitos que interagem diretamente com o mercado, insumos, percepção do consumidor, entre outros.

Segundo Biagio e Batocchio (2005, p. 139) a situação do mercado define quem institui o preço de venda. Se a oferta estiver maior que a demanda o cliente dita o valor que quer pagar por determinado item. No oposto, se a demanda estiver maior que a oferta o comerciante define o preço que irá cobrar pelo produto. Os autores dizem ainda:

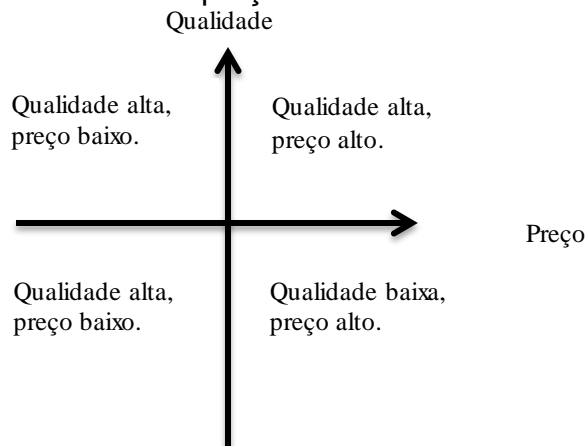
A empresa deve, portanto, identificar as faixas de preços possíveis de atuar em qualquer das situações. Para tanto, deverá manter identificados quais os preços mínimos, preço ideal, as margens de contribuição e de lucro para cada produto comercializado.

Ter os preços previamente definidos pode garantir uma maior flexibilidade quanto às mudanças do mercado.

Bangs (1999, p. 50) diz que nem sempre a melhor estratégia é a redução do preço a qualquer custo, deixando seu concorrente com o preço maior. Essa estratégia pode ameaçar a existência do produto, uma vez que a empresa pode não ter recursos suficientes para dar suporte a esse reduzido faturamento. O autor afirma que o preço baixo é um direcionador de decisão de compra, mas nem sempre o menor preço terá preferência sobre o maior. O valor do produto é uma combinação de percepção por parte do cliente. O preço é muito importante no momento da compra, mas não é a principal razão por escolher determinado produto.

A matriz abaixo pode simplificar o modo de definição dos preços.

Figura 1 – Matriz de preços



Fonte: Bangs (1999, p. 51).

Ainda segundo Bangs (1999, p. 51):

O preço é uma importante consideração de marketing. Preço, qualidade, serviço e rentabilidade estão unidos numa teia complexa. Embora não existam fórmulas mecânicas para tomar decisões sobre preços, existem algumas diretrizes de bom senso que o ajudarão a desenvolver uma faixa de preços para trabalhar dentro dela.

## 1.9 Plano Operacional

O plano operacional serve para descrever como a empresa irá operar. É nesta etapa que as operações e procedimentos são descritos com o objetivo de que sejam feitos da maneira mais eficaz. Deve-se descrever a estrutura física e funcional da organização bem como o perfil dos profissionais que estão envolvidos com o novo negócio.

Biagio e Batocchio (2005, p. 167) diz que para qualquer plano de negócios o plano operacional terá o mesmo objetivo, definir como a empresa irá trabalhar, levando em consideração desde a qualidade dos produtos e processos até a estrutura funcional.

Bernadi (2006, p.177) descreve o seguinte:

Nesta parte, delineiam-se os fatores de operação necessários à produção de determinado bem ou serviço. Tais definições servirão a vários propósitos: análise do fluxo da operação, dimensionamento de recursos e capacidade de atendimento, fontes de fornecimento e parcerias, custos e delineamento de controles e sistemas.

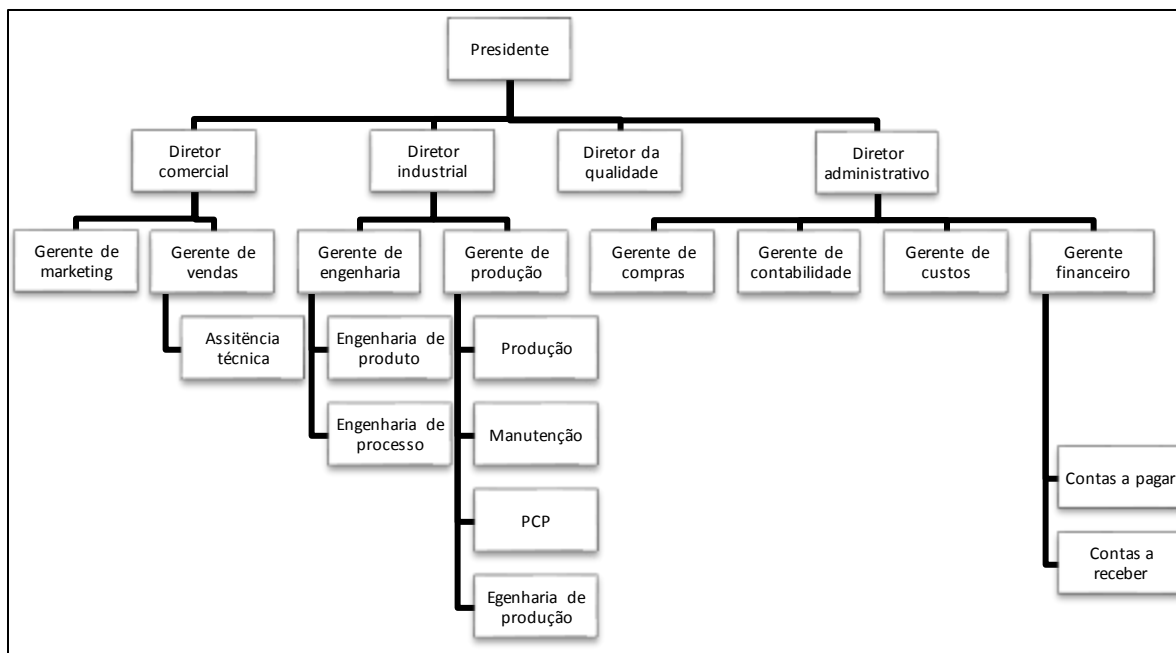
Todo o processo para a fabricação e manutenção da empresa deve ser descrito nessa fase, assim é possível antecipar os custos e garantir a qualidade da produção.

### 1.9.1 Estrutura Funcional

A estrutura funcional é a descrição das atividades e alocação dos colaboradores aos determinados cargos. Informa também até onde vai determinada chefia e descreve as atividades de cada funcionário.

Para Biagio e Batocchio (2005, p. 168) o organograma é a forma mais utilizada para demonstrar os cargos e a cadeia de comando da organização. Um exemplo de um organograma pode ser visto abaixo:

Figura 2 – Exemplo de organograma funcional de uma empresa



Fonte: Biagio e Batocchio (2005, p. 169).

O organograma é uma ferramenta muito utilizada, pois descreve todos os cargos, nome dos ocupantes e áreas ligadas. Os cargos mais importantes devem ser colocados no topo e as áreas subordinadas logo abaixo, sendo diretamente ligadas.

Embora o organograma seja uma ferramenta eficaz, para pequenas e médias empresas pode não ser tão útil quanto uma matriz de responsabilidade.

Biagio e Batocchio (2005, p. 173) dizem o seguinte:

As micro e as pequenas empresas devem substituir o organograma por uma matriz de responsabilidades, que também é útil para a média e a grande empresa, por se complementar ao organograma, demonstrando com exatidão as correlações entre os cargos. É importante a utilização de uma matriz de responsabilidades acompanhada de uma lista de responsabilidades por metas específicas, que definam claramente a esfera de ação de cada pessoa-chave dentro da organização, bem como uma síntese da atividade de cada uma dessas pessoas.

A matriz de responsabilidade serve como um complemento do organograma nas grandes empresas e pode substituir o organograma nas pequenas empresas. É descrito o que cada cargo irá ter como responsabilidade e os cargos que não diretamente ligados.

### 1.9.2 Produção

Nessa fase deve-se descrever como a empresa irá fabricar os seus produtos. Todas as questões técnicas, especificações de equipamentos e condições do trabalho são descritas com a maior riqueza de detalhes que for possível.

Biagio e Batocchio (2005, p. 175) dizem que a maneira mais apropriada de tratar destes aspectos é iniciando uma elaboração dos processos da produção. Este processo deve constar todas as atividades ligadas ao processamento da matéria prima. Esta etapa deve contemplar o que se deseja como produto final, ou seja, atender a necessidade do cliente.

Os autores informam também que os processos ligados diretamente à produção devem ser identificados, planejados e controlados, e incluem os seguintes critérios:

- Identificação e planejamento da produção e instalação.
- Procedimentos documentados e instruções de trabalho para produção e instalação cuja ausência em determinadas etapas pode afetar negativamente a qualidade.
- Equipamentos adequados e envolvimento no trabalho.
- Conformidade com os padrões de referência ou códigos e planos de qualidade.
- Monitoramento e controle dos processos e das características dos produtos.
- Aprovação dos processos e dos equipamentos como apropriados.
- Critérios para expedição, escritos ou representados por amostras.

Assim, a produção deverá levar em consideração todos os aspectos que de alguma maneira pode impactar o resultado final.

### 1.9.3 Custos

Para alocar os custos ao produto é preciso escolher um modo de custeio que traga mais vantagens ao negócio. Todas as características que envolvem os custos da fabricação devem ser consideradas. Qualquer programa de redução de custo deve ser descrito, pois poderão ter algum impacto no futuro.

Biagio e Batocchio (2005, p. 189) diz:

Existem diversos métodos de custeio, cada qual com suas vantagens e desvantagens. Porém, a principal característica que pode definir a utilização de uma ou outra metodologia está na utilidade dos relatórios. Dentro do plano de negócios, os relatórios de custos devem ser vistos como uma base para a tomada de decisões gerenciais, e não como demonstrativos contábeis para fins legais.

Portanto o principal produto de um bom método de custeio são os relatórios que se obtém com eles. Os autores também fazem uma lista com as vantagens e desvantagens de cada um dos tipos de custeios, conforme o quadro abaixo:

Quadro 5 – Vantagens e desvantagens dos sistemas de custeio

Sistema de custeio	Vantagens	Desvantagens
Sistema de custeio direto	<p>É mais indicado para a gestão de resultados</p> <p>Oferece melhores recursos para análise e tomada de decisão</p> <p>Considera e apropria somente os componentes variáveis proporcionalmente à quantidade vendida</p>	<p>Não é aceito para fins de balanço contábil</p> <p>A empresa necessita de dois sistemas de custeio, aumentando a quantidade de registros</p>
Sistema de custeio por absorção	<p>É o sistema de custeio indicado e aceito pelos órgãos de fiscalização</p> <p>A empresa utiliza somente um sistema de custeio reduzindo a burocracia</p> <p>É um sistema mais preciso e mais detalhado</p>	<p>Os relatórios gerados pelo sistema são de análise complexa e prejudicam a tomada de decisão, quando necessita-se de respostas rápidas.</p>
Sistema de custeio ABC	<p>Bastante indicado para a gestão de resultados, principalmente tratando-se de grandes empresas</p> <p>Sistema com informações altamente detalhadas</p> <p>Geração de relatórios precisos</p> <p>É o sistema mais indicado para a tomada de decisão empresarial</p>	<p>Não é aceito para fins de balanço contábil</p> <p>A empresa necessita de dois sistemas de custeio, aumentando a quantidade de registros</p> <p>A pequena empresa tem dificuldade de implantação e de análise dos relatórios gerados</p>
Sistema de custeio padrão	<p>Facilidade de aplicação nas empresas com algum tempo de funcionamento, pois é apoiado em registros históricos</p> <p>Estrutura operacional bastante simplificada</p> <p>Geração de relatórios simples com bons recursos para a tomada de decisão</p>	<p>Não é aceito para fins de balanço contábil</p> <p>A empresa necessita de dois sistemas de custeio, aumentando a quantidade de registros</p> <p>Os dados obtidos são estimados e, às vezes, distantes da realidade</p> <p>Difícil de ser implantado em empresas nascentes ou que atuam em mercados muito dinâmicos</p>

Fonte: Biagio e Batocchio (2005, p. 188).

A escolha do método de custeio deve ser feita com base no tamanho da empresa, questões legais e nível de informações que se deseja para a tomada de decisão.

#### *1.9.4 Qualidade*

Após a descrição exata do processo de fabricação e da escolha do melhor método de custeio, a avaliação da qualidade é o próximo ponto a ser analisado. É nesta parte que se deve criar um sistema de controle que evite que os produtos e serviços prestados sejam fabricados fora das especificações.

Segundo Biagio e Batocchio (2005, p. 192) é preciso criar um plano que contenha todas as etapas de verificação e inspeção do produto com o objetivo de garantir a completa integridade do produto. É preciso também informar se o sistema de controle de qualidade tem certificação internacional como a iso9000, QS 9000 e iso14000, pois estas certificações proporcionam maior organização, produtividade e credibilidade.

Os autores dizem também que este plano é um complemento ao roteiro de produção onde é descrito como o processo será controlado e avaliado.

### **1.10 Plano Financeiro**

O plano financeiro tem como objetivo demonstrar um conjunto de projeções abrangentes que passam refletir o futuro da empresa em termos financeiros. São utilizados vários princípios para estudar, analisar e estabelecer metas financeiras para o negócio.

#### *1.10.1 Balanço*

Segundo Biagio e Batocchio (2005, p. 202) o balanço patrimonial funciona como uma fotografia que mostra como está a situação da empresa em determinado momento. No caso de novas empresas, o balanço deve utilizar-se de uma projeção que pode abranger até cinco anos.

Ainda de acordo com os autores, o balanço é dividido em três partes distintas, conforme descrito abaixo:

- Ativo. Todos os bens e direitos da empresa (o que a empresa possui).
- Passivo. Obrigações e dívidas da empresa (o que a empresa deve).
- Patrimônio líquido. Recursos dos proprietários investidos na empresa (a diferença entre os ativos e passivos, ou recursos pertencentes aos sócios e utilizados pela empresa).



O balanço demonstra o equilíbrio entre os bens e direitos da empresa e a soma das obrigações, dívidas e recursos que os proprietários investiram na empresa.

De acordo com Bangs (1999, p. 83), os balancetes servem para demonstrar como o ativo, passivo e patrimônio líquido estão distribuídos em um determinado tempo na organização. O modelo utilizado é padrão para que seja de fácil análise e comparação.

Ele afirma também que o balanço utilizado pela grande empresa é o mesmo utilizado pela microempresa e o que muda são os detalhes. O que deve conter no balanço vai depender das informações que a empresa necessita para a correta escrituração fiscal e tomada de decisão.

Já Bernadi (2006, p.156) discorre o seguinte:

A projeção patrimonial é decorrente das condições cíclicas da operação e um exercício de relativa facilidade de compreensão. Contudo, alguns critérios contábeis são necessários.

Um balanço reflete os bens e os direitos da empresa, no Ativo, as obrigações no Passivo e o Patrimônio Líquido da empresa. Tantos os bens e os direitos como as obrigações representam os saldos da empresa, em função dos ciclos de operação, recebimentos e pagamentos definidos anteriormente.

Ao se desenvolver a projeção do balanço é preciso levar em conta as questões legais e estratégicas que irão fazer parte do negócio para que as informações ali contidas estejam corretas.

Biagio e Batocchio (2005, p. 207) mostra uma tabela que pode ser utilizada como base para as projeções do balanço patrimonial.

Quadro 6 – Exemplo de planilha para apresentar o balanço patrimonial.

<b>Exercício findo em:</b>	2002	2003	2004	2005	2006
<b>1. ATIVO</b>					
1.1 Ativo Circulante					
1.1.1 Caixa e bancos					
1.1.2 Duplicatas a receber					
1.1.3 Estoques					
Total ativo circulante					
1.2 Realizável a Longo Prazo					
1.2.1 Ações de outras empresas					
1.2.2 Aplicações de longo prazo					
Total realizável a longo prazo					
1.3 Ativo Permanente					
1.3.1 Imobilizado					
1.3.2 (-) Depreciação acumulada					

## 1.3.3 Diferido

Total do ativo permanente

**Ativo Total****2. PASSIVO**

## 2.1 Passivo Circulante

2.1.1 Salário e encargos a pagar

2.1.2 Impostos e contribuições

2.1.3 Fornecedores

2.1.4 Bancos

2.1.5 Outros

Total do passivo circulante

## 2.2 Exigível a Longo Prazo

2.2.1 Financiamentos

2.2.2 Empréstimos

Total do exigível a longo prazo

## 2.3 Patrimônio Líquido

2.3.1 Capital Social

2.3.2 Lucros / Prejuízos acumulados

Total do patrimônio líquido

**Passivo Total**

Fonte: Biagio e Batocchio (2005, p. 207).

*1.10.2 Fluxo de Caixa*

O fluxo de caixa é um instrumento que relaciona as entradas e saídas de recursos financeiros feitos pela empresa em um determinado período. O fluxo de caixa acompanha diariamente o ingresso e desembolso e o objetivo é avaliar a necessidade de captar recursos ou aplicar excedentes.

Em linhas gerais, um fluxo de caixa representa a soma de todas as entradas financeiras, das quais são subtraídas todas as saídas financeiras, restando a apresentação dos saldos. Dependendo do grau de acurácia com o qual a empresa deseja analisar seus resultados, o fluxo de caixa pode ser realizado diária, semanal, mensalmente, etc. (Biagio; Batocchio, 2005, p. 214)

Biagio e Batocchio (2005, p. 213) diz que o fluxo de caixa é uma ferramenta de análise de curto prazo e serve para o administrador verificar se a empresa tem condições de pagar as contas em determinado momento e também para a tomada de decisão. Segundo os autores, três itens compõem o fluxo de caixa, que são:

- Investimento inicial: É formado pelo valor empregado para abrir a empresa e pelo capital de giro.

- Saldo de caixa inicial: É o valor que a empresa tem em caixa no primeiro dia de operação.
- Total de entradas: É a quantidade total de dinheiro que efetivamente entrou em caixa. Não entra as promessas de pagamento.

#### *1.10.3 Custos*

Para Biagio e Batocchio (2005, p. 218) no plano financeiro os custos devem ser abordados com o objetivo de avaliar a evolução destes sobre o desempenho financeiro da empresa.

Eles afirmam que a evolução dos custos deve ser dividida em várias etapas como mão de obra direta, mão de obra indireta, custos variáveis, custos fixos e impostos e contribuições.

Na categoria de mão de obra direta, considera o salário dos empregados envolvidos diretamente na produção, acrescido dos encargos sociais. Na categoria de mão de obra indireta, o salário dos empregados que atuam em funções de apoio, acrescido dos encargos sociais. Os custos variáveis dependem ou variam em relação a quantidade produzida. Já os custos fixos não variam de acordo com a quantidade produzida. E por último os impostos e contribuições correspondem aos valores recolhidos pelos governos federal, estadual ou municipal que incidem sobre as vendas.

#### *1.10.4 Demonstração de Resultado*

Na visão de Biagio e Batocchio (2005, p. 206) a análise feita com base no balanço patrimonial pode induzir o administrador ao erro por fornecer um quadro instantâneo em um determinado momento. Por isso, faz-se necessário a utilização do demonstrativo de resultado que apresenta um quadro mais dinâmico do comportamento financeiro da empresa.

O demonstrativo de resultado é uma forma ordenada e sistemática de apresentar um resumo das receitas, despesas e lucro ou prejuízo num determinado período. O demonstrativo de resultados transmite a ideia da quantidade de dinheiro que a empresa realmente ganhará, e também deve ser projetado para cinco anos no caso de empresas novas; no caso de empresas já em funcionamento, histórico de três anos, atual e projeção de pelo menos três anos futuros.  
BIAGIO e BATOCCHIO (2005, p. 206)

### 1.10.5 Ponto de Equilíbrio

Bangs (1999, p. 88) afirma que o ponto de equilíbrio é um momento em que a empresa vende uma quantidade de unidade do produto ou tem uma receita em que não se está ganhando nem perdendo dinheiro, ou seja, os custos e as receitas são iguais.

Ainda segundo o autor, o cálculo do ponto de equilíbrio pode ser simples para empresas que comercializam um só produto ou muito complexo para empresas com vários produtos em seu portfólio. Porém a formula para se chegar a este ponto é simples, conforme a expressão abaixo:

Figura 3 – Formula básica do ponto de equilíbrio

$V = CF + CV$
<p>V = nível do ponto de equilíbrio de vendas em Reais          CF = custos fixos em reais          CV = custos variáveis em reais</p>

Fonte: Bangs (1999, p. 89).

Através desta formula básica é possível saber o quanto a empresa deve faturar para se chegar ao ponto de equilíbrio.

### 1.10.6 Payback

Segundo Gitman (2002, p. 327) o período de *payback* é o período necessário para que a empresa possa recuperar o investimento feito inicialmente em um projeto. É uma técnica muito utilizada, porém considera não sofisticada por não levar em consideração o valor do dinheiro no tempo.

## **2 METODOLOGIA**

### **2.2 Classificação da Pesquisa**

De acordo com Vergara (2000) existem alguns tipos de pesquisas e o pesquisador deve escolher àquela que melhor se adapta ao estudo. A criação de um plano de negócios exige diversas pesquisas e análises obtendo assim informações precisas e corretas.

Através de análises do mercado e informações contábeis, é possível criar um cenário condizente com a realidade e prever algumas informações, como impostos e receitas. Porém é preciso também que seja utilizada formas de interpretação de cenários, gerando informações que não se obtém através dos números.

As informações acerca de quantidade média de venda foi obtido através das visitas e questionários aplicados aos varejistas e consumidores, obtendo-se assim valores quantitativos para as projeções financeiras.

A confecção dos cenários foi baseada na análise qualitativa e quantitativa dos questionários, das observações efetuadas e de índices econômicos.

### **2.3 Coleta de Dados**

Os principais instrumentos de coleta de dados foram:

- Através da literatura obtiveram-se as informações necessárias ao desenvolvimento do referencial teórico e base para a criação do plano de negócios.
- Observação e análise do mercado foco pelo pesquisador, realizando visitas e estudos a empresas varejistas que comercializam o mesmo tipo de produto estudado.
- Pesquisas em sites especializados obtendo dados estatísticos essenciais à formulação de cenários e projeções.
- Aplicação de questionário com questões fechadas com o objetivo de entender o consumidor e realizar projeções financeiras.

O universo foi constituído por consumidores de Brasília no período de 04 de junho de 2012 a 11 de junho de 2012. Para o universo foi considerada a opinião de gerentes e diretos comerciais dos varejistas visitados. Foram aplicados 100

questionários e a tabulação foi feita através de média ponderada, utilizando-se a quantidade de pessoas e as informações contidas nas questões.

A análise do volume foi realizada por meio de questionário com questões fechadas. Foram escolhidos três grandes varejistas que comercializam produtos semelhantes ao que será distribuído pela futura empresa.

A análise econômica e financeira foi feita com base no Manual do Plano de Negócios disponibilizado pelo SEBRAE.

### **3 PLANO DE NEGÓCIO**

#### **3.2 Sumário Executivo**

Com o crescente aumento do consumo no ramo de cosméticos, a ideia de abrir uma empresa no ramo surgiu no ano de 2009. Desde então foi estudada e o momento de realizar um plano de negócios chegou graças a conclusão do curso de pós-graduação em Gestão Empresarial.

A faz bem! Cosméticos Naturais será uma fábrica de cosméticos (a princípio perfume e sabonete) situada em Brasília, Distrito Federal. O processo de fabricação será simples, pois todas as matérias primas são de fácil aquisição e manuseio.

O plano de negócios foi feito com base em pesquisas de mercado, pesquisas na literatura e internet e desenvolvimento das projeções financeiras. O principal objetivo foi identificar a viabilidade econômica e financeira de um primeiro momento caso a fábrica seja realmente implementada.

Pode-se observar que os índices financeiros são bastante favoráveis, uma vez que se aproxima de pequenas empresas hoje consolidadas no mercado. O sistema de produção, venda e distribuição também já é utilizado por outras empresas, inclusive do ramo de cosméticos e se mostra bastante eficiente.

Com um produto que leva em sua composição extratos de plantas que trazem benefícios para a saúde (comprovados cientificamente) a faz bem! Cosméticos Naturais pode superar as expectativas por ser a única empresa a fabricar este tipo de produto no centro oeste brasileiro. O presente plano buscar levantar todas as questões que impactam no desenvolvimento da empresa e buscar alternativas para tornar o negócio viável e acima de tudo lucrativo.

#### **3.3 Descrição da Empresa**

Há aproximadamente dois anos o Sr. Cássio de Mattos Dias teve a ideia de abrir uma fábrica de cosméticos onde o uso contínuo ultrapasse a barreira estética, utilizando extratos vegetais naturais em suas formulas para produzir produtos que proporcionem benefícios estéticos e medicinais aos seus clientes.

A faz bem! Cosméticos Naturais irá produzir sabões e perfumes. Os sabões serão fabricados com extratos glicólicos naturais de ervas medicinais e os perfumes com fragrâncias envolventes e relaxantes. Os primeiros produtos serão comercializados em forma de kits que a princípio serão três tipos: Kit completo com

dois sabonetes e um perfume; Kit dois sabonetes, Kit quatro sabonetes e Kit Perfume com um perfume.

O tipo societário da empresa será Sociedade Limitada e terá como sócios o Sr. Cássio de Mattos Dias e a Sra. Maria Paula Braga Dias.

### **3.4 Planejamento Estratégico**

A seguir serão definidos os objetivos, metas e serão feitas as análises internas e externas da nova empresa.

#### **3.4.1 Missão**

Disponibilizar cosméticos diferenciados que proporcione saúde e bem-estar a todos.

#### **3.4.2 Visão**

Ser reconhecida pela qualidade dos seus produtos, primando pela excelência no relacionamento entre clientes, distribuidores, fornecedores e sociedade.

#### **3.4.3 Análise do Ambiente Externo**

##### **3.4.3.1 Fatores Econômicos**

A indústria de cosméticos, perfumaria e produtos de higiene pessoal vem apresentando um crescimento nos últimos quinze anos. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) no ano de 1996 o faturamento líquido de impostos foi de R\$ 4,9 bilhões enquanto que no ano de 2011 foi de aproximadamente R\$ 29,4 bilhões. Esses dados mostram que a indústria de cosméticos está em exponencial crescimento e o mercado está aquecido.

Nos últimos anos o crescimento da economia do país foi marcado por baixos índices, reflexo da crise americana e europeia. Apesar do baixo desempenho da economia em geral, os índices da indústria de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal apresentou crescimento bem vigoroso em relação aos demais, de acordo com o quadro abaixo:



Tabela 1 – Variação anual da indústria brasileira

VARIAÇÃO ANUAL – EM PORCENTAGEM			
ANO	PIB	INDÚSTRIA GERAL	SETOR Deflacionado
1996	2,7	3,3	17,2
1997	3,3	4,7	13,9
1998	0,2	-1,5	10,2
1999	0,8	-2,2	2,8
2000	4,3	6,6	8,8
2001	1,3	1,6	10,0
2002	2,7	2,7	10,4
2003	1,1	0,1	5,0
2004	5,7	8,3	15,0
2005	3,2	3,1	13,5
2006	4,0	2,8	15,0
2007	6,1	6,0	9,4
2008	5,2	3,1	5,5
2009	-0,6	-7,4	9,6
2010	7,5	10,5	10,5
2011	2,7	0,1	4,6
Acumulado últimos 16 anos	63,3	49,0	360,1
Médio Composto últimos 16 anos	3,1	2,5	10,0

Fonte: IBGE – Banco Central – ABIHPEC

Com um crescimento cada vez maior, o Brasil passou a ocupar a terceira colocação no mercado mundial de cosméticos, perfumes e higiene pessoal em geral, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e Japão. Nosso país é primeiro colocado no mercado de perfumaria e desodorantes e terceiro no mercado de cosméticos. (ABIHPEC, 2012)

A relação completa dos dez maiores mercados pode ser observada no quadro abaixo:

Tabela 2 – Mercado mundial de cosméticos, perfumes e higiene pessoal.

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos		2010	2011	Crescimento %	Participação %
		US\$ Milhões (preço ao consumidor)	US\$ Milhões (preço ao consumidor)		
	<b>Mundo</b>	<b>387.727,1</b>	<b>425.866,5</b>	<b>9,8</b>	
1	Estados Unidos	60.744,0	63.086,4	3,9	14,8
2	Japão	43.381,7	47.267,7	9,0	11,1
3	<b>Brasil</b>	<b>36.186,9</b>	<b>43.028,5</b>	<b>18,9</b>	<b>10,1</b>
4	China	23.879,4	27.704,3	16,0	6,5
5	Alemanha	17.730,3	19.419,9	9,5	4,6
6	França	16.079,1	17.294,7	7,6	4,1
7	Reino Unido	15.592,8	17.019,8	9,2	4,0
8	Rússia	12.373,0	14.187,0	14,7	3,3
9	Itália	12.158,1	12.964,7	6,6	3,0
10	Espanha	10.473,3	11.007,4	5,1	2,6
	<b>Top Ten</b>	<b>248.598,6</b>	<b>272.980,4</b>	<b>9,8</b>	<b>64,1</b>

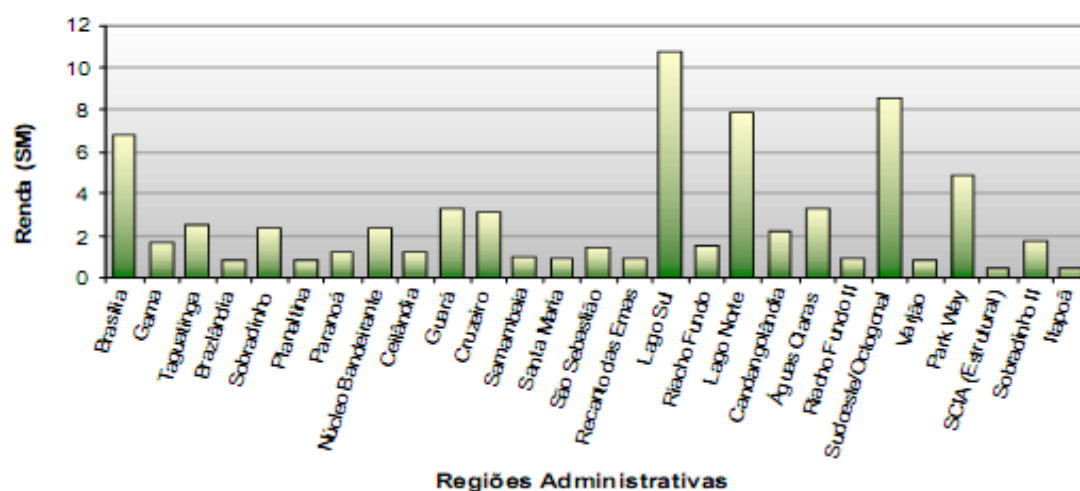
Fonte: ABIHPEC (2012)

### 3.4.3.2 Fatores Socioculturais

O Distrito Federal está localizado na região centro-oeste e está com uma população estimada em 2.469.489 pessoas (IBGE, 2010). Por ser a capital federal, a economia gira em torno da prestação de serviços e de atividades administrativas e institucionais, não tendo muitas indústrias em nome da preservação ambiental.

A renda média familiar no DF gira em torno de nove salários mínimos – SM. As maiores rendas foram encontradas no Lago Sul, 43,4 SM, Lago Norte, 34,3, Octogonal/Sudoeste, 24,1 e Brasília (Asa Sul e Asa Norte), 19,3. Por serem áreas nobres, residem nesses endereços dirigentes de órgãos diretos e indiretos da administração pública, comerciantes e funcionários públicos com rendas mais elevadas. (CODEPLAN, 2010)

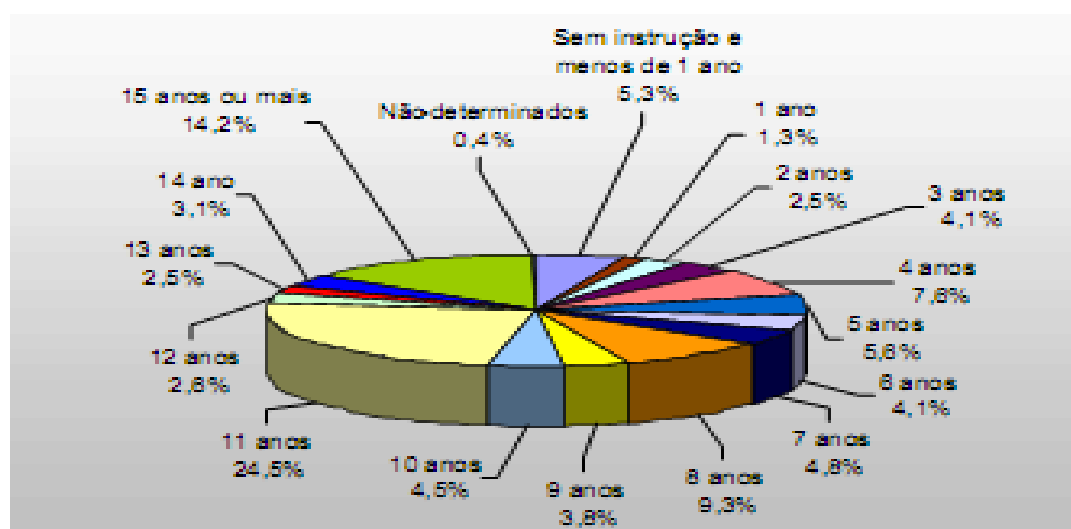
Figura 4 – Renda média mensal familiar – Distrito Federal



Fonte: CODEPLAN 1998.

Acerca da formação acadêmica, o nível de escolaridade da população do DF é considerado elevado em comparação ao resto do país.

Figura 5 – População residente, por escolaridade – Distrito Federal



Fonte: Site CODEPLAN, Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílio - 2004.

A população do DF é composta em sua maioria por mulheres, e aproximadamente 1.732.000 de habitantes com mais de vinte anos de idade (IBGE, 2010).

#### 3.4.3.3 *Fatores Políticos/Legais*

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) é a responsável pela expedição de alvará dos estabelecimentos fabris. É responsável também pela supervisão das atividades e verificação das normas de qualidade e segurança no processo de fabricação.

Além do cadastro e autorização da ANVISA, a fábrica de cosméticos deve contar com um profissional químico habilitado no Conselho Regional de Química (CRQ). Este funcionário é responsável pela formulação dos produtos e responderá por qualquer avaria química que ocorrer no manuseio dos insumos.

#### 3.4.3.4 *Fator Tecnológico*

Para que se consiga acompanhar o atual crescimento do mercado, percebe-se que as empresas devem investir de forma intensa em tecnologia. Este investimento irá proporcionar maior rigor no controle da qualidade e na redução dos custos, sem contar a maior proximidade com seu cliente.

No ramo de cosméticos deve-se investir em máquinas que realizam todo o processo de fabricação e entregam o produto já embalado, evitando assim possíveis falhas decorrentes da interferência humana.

Outro mecanismo tecnológico que está em alta é o uso da internet como veículo de propaganda, comercialização e relacionamento com o cliente. O uso da internet deve ser aproveitado ao máximo criando portais para a apresentação dos produtos e canais de comunicação direta com o cliente como parte de um serviço de pós-venda.

#### 3.4.4 *Análise de SWOT*

A matriz SWOT foi desenvolvida com o objetivo de identificar quais oportunidades podem ser aproveitadas com os pontos fortes e quais ameaças merecem mais atenção de acordo com os pontos fracos.

Foi feito um cruzamento, então onde estiver um X marcado, significa que aquela oportunidade ou ameaça está diretamente ligada com um ponto forte ou fraco. Assim é possível cruzar as informações e traçar alguns planos que irão nortear os

objetivos da empresa, reduzindo as ameaças e desenvolvendo os pontos fracos. A matriz se encontra no apêndice E.

- O produto terá um teor inovador, um cosmético que traz benefícios para a estética e para a saúde. Sendo assim deve-se focar nesta inovação para conseguir uma fatia dos grandes concorrentes e conseguir fixar a empresa no mercado.
- Deve-se investir em propaganda e qualidade para que os produtos passem a imagem de confiança para a população. Como serão utilizados produtos naturais, esta percepção será aliada a preocupação da sociedade com o meio ambiente.
- Como a fabricação é um processo simples, os custos devem ser reduzidos para que o revendedor se sinta atraído pela margem que o produto pode gerar.
- Promover cursos e treinamentos aos gestores.

#### 3.4.5 Mercado

O público alvo são os consumidores dos sexos masculino e feminino, incluídos na faixa etária a partir de 20 anos de idade das classes econômicas C, D e E, pois, os produtos oferecidos são de baixo preço e voltados para as classes que mais aumentaram seu consumo em cosméticos nos últimos anos.

Com o objetivo de atingir a população de classes sociais médias e baixas, as vendas serão iniciadas nas regiões administrativas onde a renda per capita é menor, conforme figura 1.

#### 3.4.6 Produtos e Serviços

A faz bem! Cosméticos Naturais irá fabricar cosméticos que trazem um diferencial ao cliente, pois em sua formula será adicionado extrato glicólico de plantas que proporciona benefícios para a saúde do usuário. Para o lançamento da empresa serão disponibilizados quatro produtos, conforme quadro abaixo:

Quadro 7 – Lista de produtos

<b>Produto</b>	<b>Descrição</b>
Kit Completo	Dois sabonetes sólidos para banho Um perfume para a pele
Kit Dois Sabonetes	Dois Sabonetes sólidos para banho
Kit Quatro Sabonetes	Quatro sabonetes sólidos para banho
Kit Perfume	Um perfume líquido para a pele

O kit completo é formado por dois sabonetes para o banho e um perfume. Este será o carro chefe da empresa e será o produto com maior lucratividade e melhor custo-benefício ao consumidor.

Os kits com sabonetes são compostos apenas por sabonetes e se destina a quem deseja ter um uso contínuo do produto, já que será fabricado com extrato de plantas medicinais.

O kit perfume será composto de um perfume e tem como objetivo atingir uma maior fatia do mercado de cosméticos.

### **3.5 Plano de Marketing**

#### **3.5.1 Distribuição e Venda**

O atual modelo de negócios de grandes empresas do ramo de cosméticos, como Natura e Avon, é voltado para a venda porta a porta. Este modelo permite o contato direto com o cliente facilitando assim o argumento de venda.

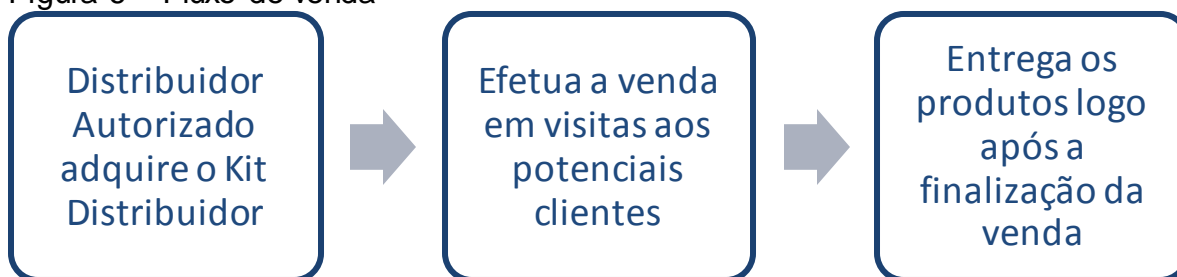
A faz bem! Cosméticos Naturais irá adotar esse modelo por ser mais vantajoso financeiramente, uma vez que não tem altos custos de contratação de vendedores e por proporcionar maior proximidade com o cliente.

O interessado em comercializar os produtos da faz bem! Cosméticos Naturais deverá adquirir o kit de distribuidor que será composto com manuais, apostila técnica, mostruário, um *software* financeiro para facilitar o controle do novo empresário e o primeiro pedido para começar as vendas.

Como o distribuidor autorizado já terá adquirido o produto, a entrega será feita no momento da finalização da venda, devendo ficar a cargo do próprio vendedor possíveis trocas que vierem a ocorrer.

Na figura 6 é possível verificar com mais clareza o funcionamento do sistema:

Figura 6 – Fluxo de venda



O Distribuidor Autorizado irá comprar os produtos diretamente da faz bem! Cosméticos Naturais e irá revender ao consumidor com um lucro que gira em torno de 30%. Este será o ganho do Distribuidor que terá também metas de volume e de faturamento que irão gerar incentivos.

### 3.5.2 Preço

A formação do preço foi baseada nos custos dos insumos e da operação e da pesquisa realizada no mercado foco.

Abaixo segue o quadro com os preços que serão praticados:

Tabela 3 – Preços de venda

<b>Produto</b>	<b>Preço ao Distribuidor</b>	<b>Preço ao Consumidor Final</b>
Kit Completo	24,9	29,9
Kit Dois Sabonetes	10,9	13,9
Kit Quatro Sabonetes	16,9	21,9
Kit Perfume	17,9	22,9

O preço ao distribuidor, descrito na tabela acima, será o preço praticado ao distribuidor autorizado para que revenda ao cliente. O preço ao consumidor final será o preço que o distribuidor autorizado praticará no mercado. Estes preços foram obtidos através de pesquisa realizada no mercado, onde foi aplicada uma média ponderada para se chegar à informação mais consistente possível. O preço ao distribuidor foi encontrado com base em um lucro de aproximadamente 30%.

### 3.5.3 Publicidade

O mercado de cosmético está em crescimento e a cada dia novas empresas surgem com o desejo de abocanhar uma fatia desse bilionário mercado. O que diferencia uma empresa de outra é a relação com o cliente, o valor agregado de seu produto e como o consumidor conhece a empresa. O investimento em publicidade é algo imprescindível para que a empresa comece de forma positiva.

A faz bem! Cosméticos Naturais irá realizar dois tipos de publicidade: A primeira será feita via panfletagem e anúncio em jornal com o objetivo conquistar distribuidores. O modelo será de recrutamento e deverá ser feito por duas semanas. Depois que a força de venda estiver formada, será a vez do segundo anúncio publicitário. Este anúncio será feito no rádio e na televisão, ambos locais, e terá a abordagem para o cliente e não mais para o distribuidor. Terá a missão de conquistar os clientes, passando confiança, credibilidade e criando o desejo de adquirir os produtos.

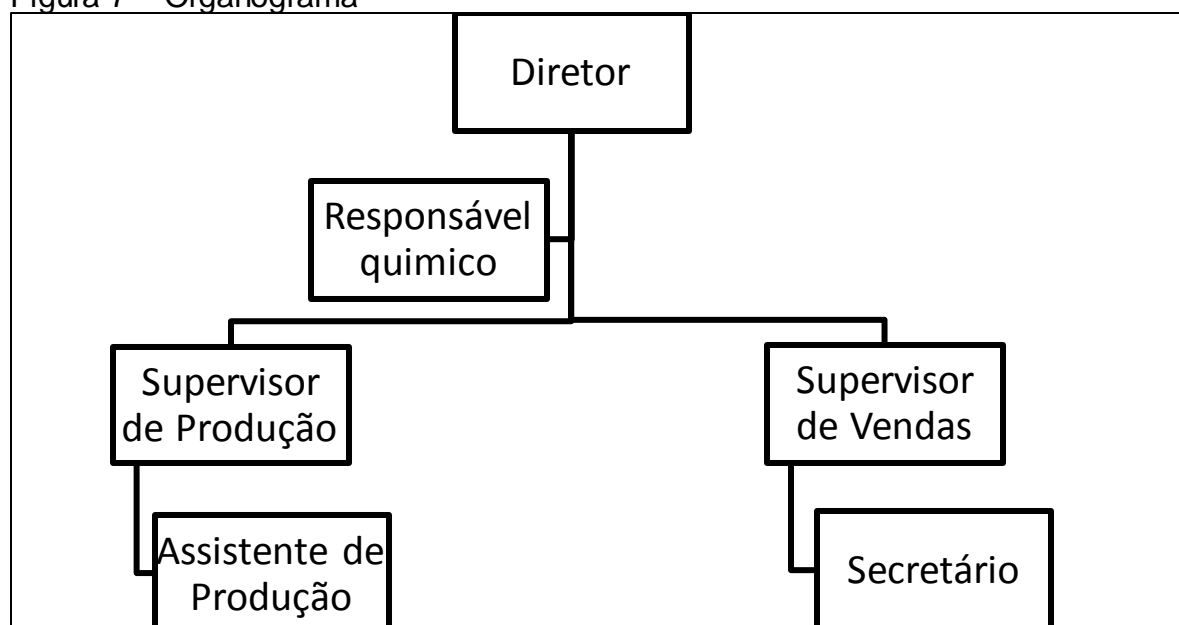
### 3.6 Plano Operacional

#### 3.6.1 Estrutura Funcional

A estrutura funcional da faz bem! Cosméticos Naturais será formada com o objetivo de centralizar o controle e melhorar a eficiência da produção. Será dividida em departamentos onde cada um terá um supervisor e irá ser diretamente subordinado ao diretor.

A figura 7 apresenta o organograma da futura empresa:

Figura 7 – Organograma



A função do diretor será gerir a empresa como um todo, das questões financeiras às de pessoal. O responsável químico será subordinado diretamente ao diretor e será o responsável pelas formulas e assinatura dos relatórios técnicos. O supervisor de produção será subordinado diretamente ao diretor e irá participar diretamente do processo de produção e terá um assistente para o apoio. O supervisor



de vendas será responsável pelo controle das vendas, comunicação com o vendedor e pela gestão do secretário.

### *3.6.2 Produção*

Para iniciar as operações a faz bem! Cosméticos Naturais irá fabricar apenas dois tipos de produtos, sabonetes e perfumes. Isso trará facilidade no processo industrial com redução no custo de armazenamento e manuseio da matéria prima. Para a fabricação do sabonete, é necessário o uso de glicerina que é a base, a essência que dá o aroma ao produto, o extrato glicólico que irá proporcionar um tipo de tratamento medicinal ao consumidor o corante e a embalagem plástica. Todos esses produtos são de fácil aquisição, sendo todos comercializados por empresas brasileiras com entrega direta pelo serviço postal. Para a fabricação dos perfumes, será necessário o veículo para perfume que é um composto pronto e serve como base, a essência do perfume que é o que dar o aroma ao produto e por último o frasco de armazenamento. Todos estes produtos são também de fácil acesso e estão disponíveis no Brasil.

Para a fabricação será necessário à aquisição de uma máquina de derretimento, resfriamento e corte do sabonete e um freezer para macerar o perfume. Todos estes equipamentos são de pequeno porte e são comercializados por empresas brasileiras.

Para a fabricação do sabonete foi criado um plano de produção e consta no apêndice A e para a fabricação do perfume foi criado também um plano de produção e consta no apêndice B.

### *3.6.3 Custos*

O sistema de custeio escolhido foi o direto por ser de fácil implantação e simples gerenciamento. Assim serão considerados apenas os custos variáveis incorridos. Os custos fixos serão tratados como despesas.

### *3.6.4 Qualidade*

Os critérios de qualidade serão definidos com base na formula desenvolvida pelo químico responsável. A princípio a empresa não terá uma certificação internacional por se tratar de uma pequena empresa devendo ser providenciado depois de algum tempo de operação.

### 3.7 Plano Financeiro

#### 3.7.1 Investimento Inicial

O valor do investimento inicial é obtido quando se soma todos os gastos para que a empresa comece a operar. Consta a aquisição de máquinas, equipamentos de apoio administrativo, matéria prima e capital de giro.

Os valores que constam na tabela abaixo foram obtidos com base em pesquisa de preço na internet e orçamentos solicitados durante o desenvolvimento do trabalho e têm como base o ano de 2012.

Tabela 4 – Investimentos iniciais

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário</b>	<b>Total</b>
<b>Ambiente Físico</b>			
Aluguel (Espaço 200 m2)		R\$ 900,00	R\$ 900,00
<b>Instalações</b>			
Adaptação		R\$ 600,00	R\$ 600,00
Internet	1	R\$ 89,90	R\$ 89,90
Criação Web Site	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
<b>Equipamentos</b>			
Impressora multifuncional	1	R\$ 230,00	R\$ 230,00
Aparelho de fax	1	R\$ 99,90	R\$ 99,90
Aparelho telefônico	2	R\$ 59,90	R\$ 119,80
<b>Moveis</b>			
Estante 4 prateleiras	2	R\$ 139,89	R\$ 279,78
Cadeira giratória	2	R\$ 99,90	R\$ 199,80
Mesa de escritório	1	R\$ 99,90	R\$ 99,90
Mesa de aço	1	R\$ 725,00	R\$ 725,00
<b>Despesas Pré-operacionais</b>			
Abertura da Empresa		R\$ 800,00	R\$ 800,00
<b>Aquisição Matéria Prima</b>			
Glicerina (g)	520.000	R\$ 0,00700	R\$ 3.640,00
Essência - Sabonete (ml)	156.000	R\$ 0,01333	R\$ 2.080,00
Extrato Glicólico (ml)	104.000	R\$ 0,00200	R\$ 208,00
Corante (ml)	5.200	R\$ 0,01000	R\$ 52,00
Veículo de Perfume (ml)	72.100	R\$ 0,01429	R\$ 1.030,00
Essência - Perfume (ml)	30.900	R\$ 0,21533	R\$ 6.653,80
Frasco Vidro 50ml (und)	2.060	R\$ 2,95000	R\$ 6.077,00
Emb. Plástica - Sabonete (und)	5.200	R\$ 0,50000	R\$ 2.600,00
Caixa Papel Kraft (und)	3.000	R\$ 2,00000	R\$ 6.000,00
<b>Maquinário da Indústria</b>			
Micro Indústria Sabonetes (BM)	1	R\$ 3.985,00	R\$ 3.985,00
Freezer	1	R\$ 829,00	R\$ 829,00
Capital de Giro (Projeção)			55.165,07

**TOTAL DOS INVESTIMENTOS****92.863,95**

Através do levantamento das informações, chegou-se à conclusão que o valor do investimento inicial é de R\$ 78.118,08 (Setenta e oito mil cento e dezoito reais e oito centavos). Neste valor foram levadas em consideração todas as despesas com aluguel do espaço que será instalada a nova fábrica, as adaptações que deverão ser feitas, compra da máquina de fabricação de sabonete, do freezer que será usado para a maceração do perfume e de toda a matéria prima necessária para os primeiros lotes.

O volume inicial foi obtido através de pesquisa feita em três grandes varejistas que comercializam produtos similares. O formulário da pesquisa se encontra no apêndice D.

### 3.7.2 Capital de Giro

O capital de giro é o dinheiro necessário para que a empresa não pare a produção por falta de caixa para a compra de matéria prima. O tempo em que a empresa estiver descoberta, ou seja, que vendeu os produtos, mas ainda não recebeu, deve ser completamente amparado pelo capital de giro. Assim nem a produção e nem o funcionamento da empresa é prejudicado pela falta de dinheiro em caixa. A previsão de capital de giro foi feita com base no manual Como Elaborar um Plano de Negócios disponibilizado pelo SEBRAE.

Tabela 5 – Caixa mínimo

(A) Custo Fixo Mensal	12.370,01
(B) Custo Variável Mensal	39.920,12
<b>(C) Custo Total da Empresa (A+B)</b>	<b>52.290,13</b>
<b>(D) Custo Total Diário (C/30)</b>	<b>1.743,00</b>
(E) Necessidade líquida de capital de giro em dias	5,35
<b>Caixa Mínimo (D*E)</b>	<b>9.325,07</b>

Tabela 6 - Capital de Giro

(A) Estoque Inicial	45.840,00
(B) Caixa Mínimo	9.325,07
<b>Total de Capital de Giro (A+B)</b>	<b>55.165,07</b>

Através da análise das informações de custo e necessidade líquida de capital, chegou-se ao caixa mínimo que a empresa deve manter para honrar seus compromissos. Somando-se este valor ao estoque inicial, o valor do capital de giro encontrado foi de R\$ 55.165,07.

### 3.7.3 Faturamento Mensal

Foi realizada uma projeção de receita mensal com base em um volume de venda de três mil produtos, considerada padrão.

Tabela 7 - Estimativa de Faturamento

<b>Produto</b>	<b>Quantidade (Estimativa de vendas)</b>	<b>Preço de Venda Unitário (R\$)</b>	<b>Faturamento Total (R\$)</b>
Kit Completo	1200	R\$ 24,90	R\$ 29.880,00
Kit 2 Sabonetes	480	R\$ 10,90	R\$ 5.232,00
Kit 4 Sabonetes	460	R\$ 16,90	R\$ 7.774,00
Perfume	860	R\$ 17,90	R\$ 15.394,00
<b>Total</b>	<b>3000</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 58.280,00</b>

### 3.7.4 Custo Unitário de Matéria Prima

No quadro abaixo consta os custos unitários de matéria prima que será utilizado para a fabricação de cada produto da empresa. Estes custos foram obtidos através de pesquisa com fornecedores através de cotações, podendo ser negociado de acordo com o volume.

Tabela 8 - Estimativa de custo unitário

#### Kit Completo

<b>Material</b>		<b>Quantidade</b>	<b>Custo Total (R\$)</b>
1	Glicerina	200 g	R\$ 1,40
2	Essência	60 ml	R\$ 0,80
3	Extrato Glicólico	40 ml	R\$ 0,08
4	Corante	2 ml	R\$ 0,02
5	Embalagem Plástica	2 und	R\$ 1,00
6	Veículo	35 ml	R\$ 0,50
7	Essência	15 ml	R\$ 3,23
8	Frasco	2 und	R\$ 2,95
9	Caixa	1 und	R\$ 2,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 11,98</b>

#### Kit 2 Sabonetes

<b>Material</b>		<b>Quantidade</b>	<b>Custo Total (R\$)</b>
1	Glicerina	200 g	R\$ 1,40
2	Essência	60 ml	R\$ 0,80
3	Extrato Glicólico	40 ml	R\$ 0,08
4	Corante	2 ml	R\$ 0,02
5	Embalagem Plástica	2 und	R\$ 1,00
9	Caixa	1 und	R\$ 2,00

<b>Total</b>			<b>R\$ 5,30</b>
--------------	--	--	-----------------

**Kit 4 Sabonetes**

	<b>Material</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo Total (R\$)</b>
1	Glicerina	400 g	R\$ 2,80
2	Essência	120 ml	R\$ 1,60
3	Extrato Glicólico	80 ml	R\$ 0,16
4	Corante	4 ml	R\$ 0,04
5	Embalagem Plástica	4 und	R\$ 2,00
9	Caixa	1 und	R\$ 2,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 8,60</b>

**Perfume**

	<b>Material</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo Total (R\$)</b>
1	Veículo	35 ml	R\$ 0,50
2	Essência	15 ml	R\$ 3,23
3	Frasco	1 und	R\$ 2,95
<b>Total</b>			<b>R\$ 6,68</b>

**3.7.5 Custos de Comercialização**

Ao se levantar os custos de comercialização devem ser considerados todos os impostos que vão incidir sobre as vendas, bem como comissões, valores reservados a propaganda e taxa de administração do cartão de crédito, se for o caso.

**Tabela 9 - Custos de comercialização**

<b>Descrição</b>	<b>%</b>	<b>Fat. Estimado</b>	<b>Custo Total</b>
1. Impostos			
<b>Impostos Federais</b>			
SIMPLES	8,78%	R\$ 58.280,00	R\$ 5.116,98
<b>Subtotal 1</b>			<b>R\$ 5.116,98</b>
2. Gastos com vendas			
Comissões <sup>1</sup>	5,00%	R\$ 58.280,00	R\$ 2.914,00
Propaganda	1,00%	R\$ 58.280,00	R\$ 582,80
Taxa de adm do cartão de crédito	4,90%	R\$ 58.280,00	R\$ 2.855,72
<b>Subtotal 2</b>			<b>R\$ 6.352,52</b>
<b>Total</b>			<b>R\$ 11.469,50</b>

<sup>1</sup> Esta comissão se refere ao pagamento ao vendedor contratado. Este vendedor irá efetuar as vendas aos distribuidores para que estes façam as vendas aos consumidores finais.

### 3.7.6 Custos dos Materiais Diretos

Nesta etapa deve ser calculado o valor que deverá ser baixado do estoque ao se vender o produto, ou seja, o custo para se fabricar o produto e deixá-lo pronto para a venda.

Tabela 10 - Custos dos materiais diretos

Produto	Estimativa de vendas	Custo Unitário de Mat. (R\$)	CMD (R\$)
Kit Completo	1200	R\$ 11,98	R\$ 14.376,00
Kit 2 Sabonetes	480	R\$ 5,30	R\$ 2.544,00
Kit 4 Sabonetes	460	R\$ 8,60	R\$ 3.956,00
Perfume	860	R\$ 6,68	R\$ 5.744,80
<b>Total</b>	<b>3000</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 26.620,80</b>

### 3.7.7 Custos com Mão de obra

A faz bem! Cosméticos Naturais iniciará suas operações com cinco funcionários, sendo um secretário, um responsável químico, um supervisor de produção, um assistente de produção e um supervisor de vendas. Todos os custos com mão de obra, inclusive impostos, foram considerados no quadro abaixo.

Tabela 11 - Estimativa de custos com mão de obra

Função	Salário Mensal (R\$)	Subtotal (R\$)	(% Encargos Sociais)				Encargos Sociais (R\$)	Total (R\$)
			FGTS	Férias	13º Salário	Indenizações		
Secretária (01)	R\$ 622,00	R\$ 622,00	8,00%	12,00%	9,00%	5,00%	R\$ 211,48	R\$ 833,48
Resp. Químico (01)	R\$ 1.244,00	R\$ 1.244,00	8,00%	12,00%	9,00%	5,00%	R\$ 422,96	R\$ 1.666,96
Sup. de Produção (01)	R\$ 933,00	R\$ 933,00	8,00%	12,00%	9,00%	5,00%	R\$ 317,22	R\$ 1.250,22
Assist. de Produção (01)	R\$ 622,00	R\$ 622,00	8,00%	12,00%	9,00%	5,00%	R\$ 211,48	R\$ 833,48
Sup. de Vendas (01)	R\$ 933,00	R\$ 933,00	8,00%	12,00%	9,00%	5,00%	R\$ 317,22	R\$ 1.250,22
<b>Total</b>								<b>R\$ 5.834,36</b>

### 3.7.8 Depreciação

O custo de depreciação é formado pela perda de valor do bem. As máquinas, moveis e imóveis se desgastam no decorrer do tempo, e este valor deve ser calculado para que a empresa controle este indicador ou crie um caixa para assim que o bem não estiver mais apto ao uso, a empresa possa comprar outro.

Tabela 12 - Estimativa de custo com depreciação

<b>Equipamento</b>	<b>Vida Útil (anos)</b>	<b>Valor</b>	<b>Depreciação Anual</b>	<b>Depreciação Mensal</b>
Impressora	3	R\$ 230,00	R\$ 76,67	R\$ 6,39
Máquina MIS (BM)	10	R\$ 3.985,00	R\$ 398,50	R\$ 33,21
Freezer	5	R\$ 829,00	R\$ 165,80	R\$ 13,82
Estante 4 prateleiras	10	R\$ 139,89	R\$ 13,99	R\$ 1,17
Cadeira giratória	10	R\$ 99,90	R\$ 9,99	R\$ 0,83
Mesa de escritório	10	R\$ 99,90	R\$ 9,99	R\$ 0,83
Mesa de aço	10	R\$ 725,00	R\$ 72,50	R\$ 6,04
Aparelho de fax	10	R\$ 99,90	R\$ 9,99	R\$ 0,83
Aparelho telefônico	10	R\$ 59,90	R\$ 5,99	R\$ 0,50
<b>Total</b>				<b>R\$ 63,62</b>

### 3.7.9 Custos Fixos

Os custos fixos são os custos que não variam de acordo com a produção, ou seja, os custos serão os mesmo se a fabricação for uma unidade ou cem. Devem constar o aluguel, água, luz e todos os outros custos que devem ser contemplados para que a empresa opere normalmente. É importante constar também a remuneração do proprietário, em forma de pró-labore.

Tabela 13 - Estimativa de custos fixos mensais

<b>Descrição</b>	<b>Custo Total Mensal (R\$)</b>
Aluguel	R\$ 900,00
Condomínio	R\$ 160,00
IPTU	R\$ 260,00
Água	R\$ 150,00
Energia elétrica	R\$ 230,00
Gás	R\$ 140,00
Telefone	R\$ 190,00
Honorários do contador	R\$ 420,00
Pró-labore	R\$ 2.500,00
Salários + encargos	R\$ 5.824,35
Material de limpeza	R\$ 50,00
Material de escritório	R\$ 50,00
Combustível	R\$ 500,00
Depreciação	R\$ 63,62
Outras despesas	R\$ 350,00
Manutenção Veículo	R\$ 500,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 12.287,96</b>

### 3.7.10 Demonstrativo de Resultados

Depois que todas as informações de receita e custos foram levantadas, é possível montar o demonstrativo de resultado da futura empresa. Este demonstrativo mostra todas as informações financeiras e traz as informações de lucro ou prejuízo no período. E através deste demonstrativo também que é possível aplicar os indicadores de viabilidade e chegar a conclusão se o projeto é viável ou não. Os valores foram multiplicados por doze para se chegar ao valor do período anual.

Tabela 14 - Demonstrativo de Resultado

<b>Descrição</b>	<b>(R\$)</b>
1. Receita Total com Vendas	R\$ 699.360,00
2. Custos Variáveis Totais	
(-) Custos com materiais diretos	R\$ 319.449,60
(Subtotal 1) (-) Impostos sobre vendas	R\$ 61.403,76
(Subtotal 2) (-) Gastos com vendas	R\$ 76.230,24
Subtotal de 2	R\$ 457.083,60
3. Margem de Contribuição (1 – 2)	R\$ 242.276,40
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 147.455,57
Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 – 4)	R\$ 94.820,83

### 3.7.11 Projeções

As projeções foram elaboradas para se ter uma ideia de como estará a situação financeira da empresa nos próximos cinco anos. Foi levando em consideração um aumento nas vendas de 10% ao ano, definido pelo diretor da empresa. Para os reajustes salariais, foi considerado 5% ao ano e para os custos dos insumos e custos fixos foi considerado a projeção da taxa da inflação, de aproximadamente 5,6% ao ano, segundo o Banco Central.

Tabela 15 - Projeção de Resultado

	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
<b>Descrição</b>	<b>(R\$)</b>	<b>(R\$)</b>	<b>(R\$)</b>	<b>(R\$)</b>	<b>(R\$)</b>
1. Receita Total com Vendas	R\$ 699.360	R\$ 769.296	R\$ 846.226	R\$ 930.848	R\$ 1.023.933
2. Custos Variáveis Totais					
(-) Custos com materiais diretos	R\$ 319.450	R\$ 337.339	R\$ 356.230	R\$ 376.179	R\$ 397.245
(Subtotal 1) (-) Impostos sobre vendas	R\$ 61.404	R\$ 67.544	R\$ 74.299	R\$ 81.728	R\$ 89.901
(Subtotal 2) (-) Gastos com vendas	R\$ 76.230	R\$ 83.853	R\$ 92.239	R\$ 101.462	R\$ 111.609
Subtotal de 2	R\$ 457.084	R\$ 488.737	R\$ 522.767	R\$ 559.370	R\$ 598.755
3. Margem de Contribuição (1 – 2)	R\$ 242.276	R\$ 280.559	R\$ 323.459	R\$ 371.478	R\$ 425.178
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 147.456	R\$ 152.231	R\$ 160.273	R\$ 168.743	R\$ 177.664
<b>Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 – 4)</b>	<b>R\$ 94.820</b>	<b>R\$ 128.328</b>	<b>R\$ 163.186</b>	<b>R\$ 202.735</b>	<b>R\$ 247.514</b>



### 3.7.12 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é o valor mínimo que a empresa deve faturar para que não opere com prejuízo. Este valor irá se igualar com todos os custos.

As formulas abaixo foram utilizadas para se chegar ao valor do ponto de equilíbrio.

Figura 8 – Formula do ponto de equilíbrio

$$\text{ÍNDICE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO} = \frac{\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO}}{\text{RECEITA TOTAL}}$$

$$\text{PONTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{CUSTO FIXO TOTAL}}{\text{ÍNDICE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO}}$$

Fonte: SEBRAE

O valor encontrado foi de R\$ 35.470,69. Sendo assim, quando a empresa alcançar este faturamento, estará cobrindo os custos totais e não estará operando em prejuízo.

### 3.7.13 Lucratividade

Este índice mede qual a lucratividade da empresa, ou seja, o lucro líquido em relação às vendas. É um ótimo indicador de mercado, pois quanto maior a lucratividade, maior a capacidade em investir no mercado e conquistar clientes da concorrência. A formula para se chegar ao valor é:

Figura 9 – Formula da lucratividade

$$\text{LUCRATIVIDADE} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{RECEITA TOTAL}}$$

Fonte: SEBRAE

O índice encontrado foi 14%. Ou seja, 14% de toda a receita é lucro líquido.

### 3.7.14 Rentabilidade

Este índice mede o quanto o negócio é atrativo. Através deste número é possível identificar se o investimento será bem remunerado ou se existem outras formas de investimentos que são mais lucrativos e com um risco menor. A formula para se chegar neste valor é:

Figura 10 – Formula da rentabilidade

$$\text{RENTABILIDADE} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{INVESTIMENTO TOTAL}}$$

Fonte: SEBRAE

A taxa de rentabilidade foi de 9%. Portanto a remuneração do investimento inicial será de 9% ao mês.

### 3.7.15 Payback

O *payback* mostra em quanto tempo o investimento será recuperado. A fórmula utilizada foi:

Figura 11 – Formula do payback

$$\text{PAYBACK} = \frac{\text{INVESTIMENTO TOTAL}}{\text{LUCRO LÍQUIDO}}$$

Fonte: SEBRAE

O tempo de retorno do investimento será de doze meses.

## CONCLUSÃO

Fazendo uma análise geral das informações, foi possível concluir que a faz bem! Cosméticos Naturais é um negócio viável. Porém apenas esta análise não garante o sucesso do negócio.

A taxa de mortalidade de pequenas e médias empresas no Brasil ainda é muito elevada, segundo o SEBRAE. A confecção do plano de negócios é uma atividade que norteia o empreendedor e fornece informações, como a lucratividade do negócio. Existem ondas em qualquer mercado que podem viabilizar um projeto que antes era inviável ou inviabilizar um projeto que antes era viável.

Como cada vez o sonho de ser tornar rico, ser seu próprio patrão e conquistar a independência financeira está na mente da população brasileira e a abertura de uma empresa pode ser uma experiência negativa, caso a empresa não gere o que foi esperado. Empresas que nascem sem planejamento estão cada vez mais fadadas ao fracasso, pois o mercado está exigente e a concorrência feroz.

Entretanto, as ferramentas disponibilizadas hoje aos empreendedores por muitas vezes são mal compreendidas, gerando assim desconfiança. O plano de negócios é uma ferramenta de uso reconhecido e essencial para a abertura de qualquer negócio, porém a falta de conhecimento pode ser uma barreira para a correta aplicação desta ferramenta.

O plano de negócios feito para a análise econômica e financeira da faz bem! Cosméticos Naturais será de bastante valia, tanto para o aprendizado do autor quanto para a decisão de abertura ou não. Certamente o plano sofrerá alterações no decorrer do tempo, pois o mercado está em constante mudança, mas a essência está concluída. Este é um projeto de longo prazo, pois envolve levantamento de recursos e amadurecimento da ideia, mas o caminho foi traçado e sem dúvidas já é um grande passo.

## REFERÊNCIAS

- ABIHPEC, Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2012/04/Panorama-do-setor-2011-2012-17-ABR-2012.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2012.
- BANGS JR, David H. **Guia Prático: Planejamento de Negócios**. São Paulo: Nobel, 1999
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Plano de Negócios: Fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios: estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Manole, 2005.
- CARLOS MARTINS. Disponível em: <[http://www.carlosmartins.com.br/\\_bizplan/bizplan05.htm](http://www.carlosmartins.com.br/_bizplan/bizplan05.htm)>. Acesso em: 09 maio 2015.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Administração Estratégica: Planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: McGraw-Hill, 2004.
- DORNELAS, José Carlos Assis et al. **Plano de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 2002.
- IBGE – **Censo 2010 DF**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/resultados\\_dou/DF2010.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/resultados_dou/DF2010.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2012.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- Manual Como Elaborar um Plano de Negócios. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em 22 junho 2012
- Registro Mercantil - **Ranking das Juntas Comerciais, segundo Movimento de Constituição, Alteração e Extinção**. Disponível em: <[http://www.dnrc.gov.br/Estatisticas/Ranking\\_2011\(2\).pdf](http://www.dnrc.gov.br/Estatisticas/Ranking_2011(2).pdf)>. Acesso em 26 junho 2012
- Simulador do Simples Nacional. Disponível em: <<http://www.affectum.com.br/snacional/tabelas.htm>>. Acesso em: 22 junho 2012.

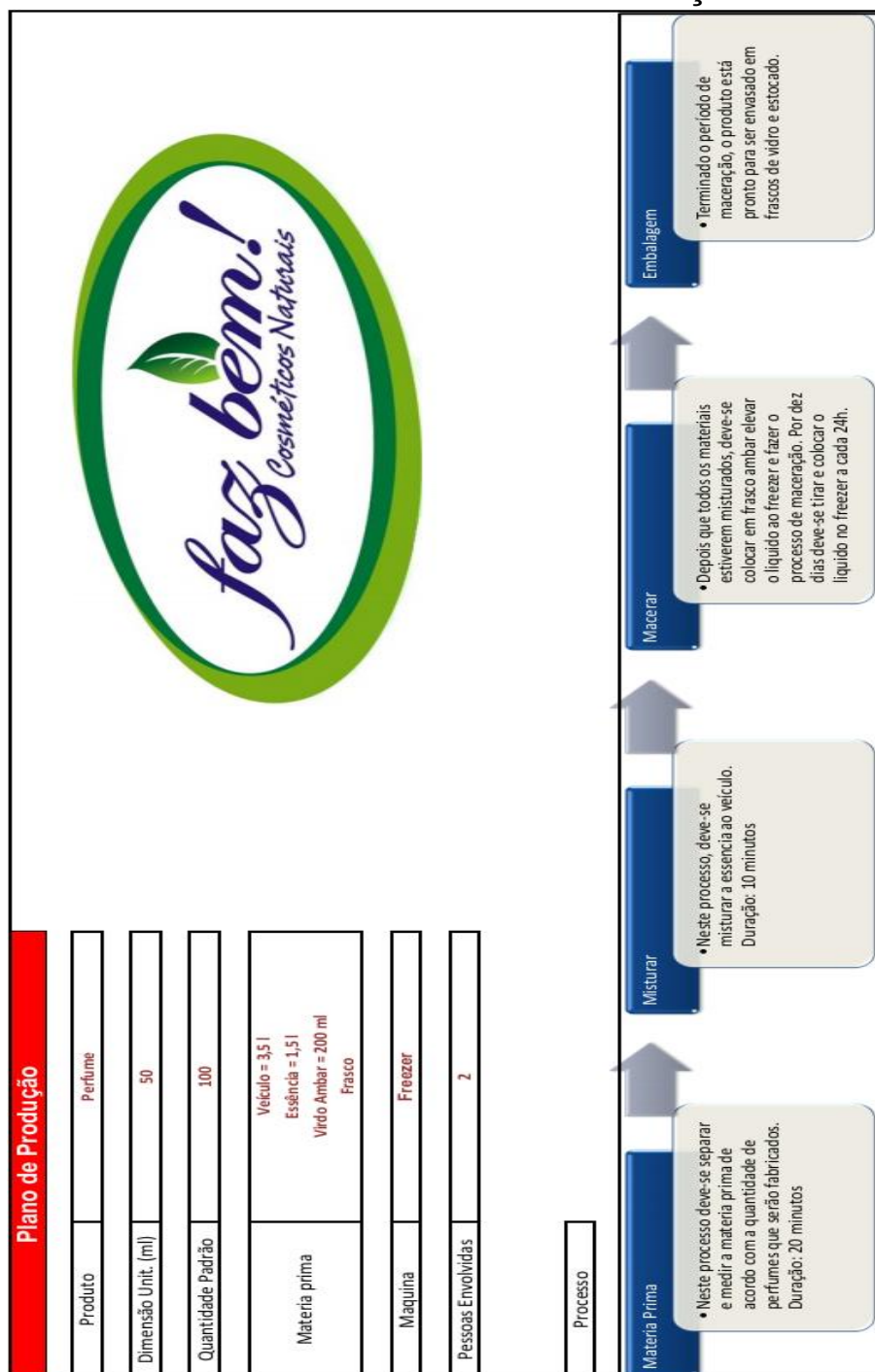
UOL Economia. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2010/10/27/24-da-empresa-brasileiras-fecham-no-primeiro-ano-de-vida-diz-ibge.jhtm>>. Acesso em: 17 abr. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A – PLANO DE PRODUÇÃO



## APÊNDICE B – PLANO DE PRODUÇÃO



**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AO CONSUMIDOR**

**Este questionário tem o intuito de obter informações acerca do consumo de cosméticos no Distrito Federal. Todos os dados coletados serão analisados e tratados apenas pelo pesquisador, de forma séria e sigilosa. O sucesso depende da sua sinceridade e precisão.**

Marque um X na resposta correta de acordo com sua opinião.

01 - Qual seu Sexo?

☐ Masculino

☐ Feminino

02 - Qual sua renda mensal aproximada?

☐ Abaixo de R\$ 300,00

☐ R\$ 301,00 a R\$ 700,00

☐ R\$ 701,00 a R\$ 1.100,00

☐ R\$ 1.101,00 a R\$ 1.500,00

☐ R\$ 1.501,00 a R\$ 1.900,00

☐ R\$ 1.901,00 a R\$ 2.300,00

☐ Acima de R\$ 2.301,00

03 – Você utiliza algum tipo de cosmético?

☐ Sim

☐ Não

04 – Qual a frequência?

☐ Todos os dias

☐ A cada três dias

☐ Uma vez por semana

☐ A cada quinze dias

☐ Uma vez por mês

05 – Qual tipo de produto você faz uso?

☐ Perfumes

☐ Sabonetes hidratantes

☐ Creme hidratante

☐ Creme anti rugas

☐ Loções

☐ Outros (\_\_\_\_\_)

06 – Qual o gasto aproximado com cosméticos dentro do mês?

☐ R\$ 1,00 a R\$ 50,00

☐ R\$ 51,00 a R\$ 100,00

☐ R\$ 101,00 a R\$ 150,00

☐ R\$ 151,00 a R\$ 200,00

☐ R\$ 201,00 a R\$ 250,00

☐ Acima de R\$ 251,00



07 – Caso um novo tipo de cosmético fosse criado, um tipo que utilize extratos de plantas medicinais que proporcione bem estar para o corpo e melhore a saúde. Você estaria disposto (a) a comprar?

☐ Sim

☐ Não

08 – Quanto estaria disposto (a) a pagar por um sabonete fabricado com extratos de plantas medicinais que hidrate o corpo e traga benefícios para a saúde? (valor máximo)

☐ R\$ 3,00 a R\$ 6,00

☐ R\$ 7,00 a R\$ 10,00

☐ R\$ 11,00 a R\$ 15,00

☐ R\$ 16,00 a R\$ 20,00

☐ Acima de R\$ 21,00

09 – Levando em consideração que o preço deste sabonete seja o escolhido acima, quantos você estaria disposto a comprar dentro de um mês?

☐ 1 a 3

☐ 4 a 7

☐ 8 a 11

☐ Acima de 11

10 – Quanto estaria disposto (a) a pagar por um perfume fabricado com extratos de plantas medicinais que perfuma o corpo e traga benefícios para a saúde? (valor máximo)

☐ R\$ 10,00 a R\$ 15,00

☐ R\$ 16,00 a R\$ 21,00

☐ R\$ 22,00 a R\$ 27,00

☐ R\$ 28,00 a R\$ 33,00

☐ Acima de R\$ 34,00

11 – Levando em consideração que o preço deste perfume seja o escolhido acima, quantos você estaria disposto a comprar dentro de um mês?

☐ 1 a 3

☐ 4 a 7

☐ 8 a 11

☐ Acima de 11

**APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AO VAREJISTA**

**Este questionário tem o intuito de obter informações acerca da venda de cosméticos no Distrito Federal. Todos os dados coletados serão analisados e tratados apenas pelo pesquisador, de forma séria e sigilosa. O sucesso depende da sua sinceridade e precisão.**

01 – Qual o valor de venda do item A?

Entrevistado 01 \_\_\_\_\_

Entrevistado 02 \_\_\_\_\_

Entrevistado 03 \_\_\_\_\_

02 – Qual o volume médio de venda do item A?

Entrevistado 01 \_\_\_\_\_

Entrevistado 02 \_\_\_\_\_

Entrevistado 03 \_\_\_\_\_

03 – Qual o valor de venda do item B?

Entrevistado 01 \_\_\_\_\_

Entrevistado 02 \_\_\_\_\_

Entrevistado 03 \_\_\_\_\_

04 – Qual o volume médio de venda do item B?

Entrevistado 01 \_\_\_\_\_

Entrevistado 02 \_\_\_\_\_

Entrevistado 03 \_\_\_\_\_

05 – Qual o valor de venda do item C?

Entrevistado 01 \_\_\_\_\_

Entrevistado 02 \_\_\_\_\_

Entrevistado 03 \_\_\_\_\_

06 – Qual o volume médio de venda do item C?

Entrevistado 01 \_\_\_\_\_

Entrevistado 02 \_\_\_\_\_

Entrevistado 03 \_\_\_\_\_

## APÊNDICE E – MATRIZ SWOT

MATRIZ SWOT		Oportunidades				Ameaças			
		Mercado em constante crescimento	Produto com benefício inédito no ramo de cosméticos	Preocupação da sociedade com sustentabilidade	Desejo por produtos que proporcione bem-estar	Concorrentes consolidados no mercado	Baixa percepção de qualidade comparada aos produtos da concorrência	Baixo interesse por parte dos revendedores	Descrência nos benefícios do produto
Pontos Fortes	Facilidade na fabricação	X	X					X	
	Produto com teor inovador	X	X		X	X	X		
	Utilização de matéria prima natural sem agressão a natureza			X	X	X			X
	Força de venda terceirizada	X	X						X
	Custo baixo de matéria prima	X						X	
Pontos Fracos									
	Empresa sem histórico no mercado		X	X	X	X	X	X	X
	Falta de qualificação do gestor na área	X						X	
	Pouco poder de barganha com fornecedores		X	X	X	X			
	Marca desconhecida		X			X	X	X	X